



Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

Facultad de Ciencias de la Administración.  
Licenciatura en Logística.  
Trabajo Final de Grado

Título del Proyecto:

## **Diseño logístico de un proyecto de inversión de Agente de Carga Internacional.**

Autores:

Santiago Boyko  
Facundo Annino  
Mario Rosset  
Tutor:

Ing. Marcelo Herz



## Dedicatoria

### **Facundo:**

Principalmente quiero agradecer a mis padres, a vos viejo, porque siempre tuviste la convicción de que iba a llegar a la cima y me empujaste durante un año para continuar, aún cuando yo creí estar convencido en abandonar, tu optimismo fue superior. A vos vieja, porque siempre me apoyaste, motivaste con tus palabras de aliento y acondicionaste el medio, permitiéndome y facilitándome que yo solo me aboque a estudiar.

A vos Romi, porque fuiste el gran impulso para profesionalizarme y porque siempre confiaste en mí y me apoyaste en todo momento, nunca olvido cuando me dijiste “*no esperaba menos de vos*”.

A toda mi familia y en especial mis abuelos, porque gran cantidad de horas de estudio se las debo a ellos y no olvido las infaltables palabras de aliento y optimismo al concurrir a cada examen que me llenaban el alma. Especialmente para vos abuelito, que desde el cielo, seguro estas alegre y orgulloso por este nieto, como siempre decías; este titulo es para vos.

Finalmente a Dios, que también fue compañero y receptor de mis plegarias y sé que quitó muchas piedras en mi camino, gracias.

### **Mario:**

En primera instancia dedico este gran logro a mi esposa Lorena, que me ha acompañado, empujado y esperado con todo su amor, en cada una de todas las instancias académicas en las que me he presentado y porque en paralelo me ha ayudado a construir contra viento y marea esta hermosa familia que hoy tenemos.

A mis hijos, mi otra fuente del Amor puro, para que sirva este gran logro de ejemplo como la recompensa del esfuerzo, y que no hay barreras que se interpongan entre la voluntad de crecimiento, progreso y los problemas cotidianos.

A mis Padres y Suegros porque de la misma manera me demostraron con su ejemplo durante muchos años que los grandes logros de vida se consiguen con Esfuerzo, Perseverancia y Amor.

Y gracias mi Dios, porque mientras estudiaba y me esforzaba tú te has ocupado de guardar a mi familia, mi salud, carácter y porvenir.

### **Santiago:**

A mis padres, porque creyeron en mi y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega. A mi señora Lorena por el amor y el apoyo incondicional. A mi hermano por los consejos llenos de experiencia. A mis compañeros de trabajo por la entrega, paciencia y comprensión.

Gracias Dios, por dame fuerzas y por marcar el camino de la perseverancia y consistencia.

A todos los profesionales del I.U.A. que a lo largo de la carrera colaboraron para este fin. Y un especial agradecimiento al Lic. Jorge Cordoba por la contribución categórica.



## Agradecimientos

Es necesario recordar al final de este arduo y maravilloso camino de educación y con ella, el crecimiento personal y profesional, que no hubiera sido posible sin el gran sacrificio de llegar tarde a casa en muchas ocasiones, ya que luego de nuestros trabajos particulares asistíamos a clase o a estudiar a la casa de alguno de nuestros compañeros y así dejar pasar fines de semanas junto a nuestros afectos, de levantarse antes que la ciudad se ponga en marcha para poder estudiar y prepararse para exámenes o trabajos finales, resignar tiempo compartido con nuestras mujeres e hijos, padres, hermanos, amigos, y con aquellos entretenimientos personales que tanto suman también a nuestra rutina.

Claro está que fue mucho el esfuerzo pero no hubiese sido posible llegar a esta instancia final, sino por el apoyo de todos ellos, esperándonos muchos días tarde antes de ir a dormir, para comer, charlar y compartir lo transcurrido durante el día incluyendo tanto los logros como las aficciones y por el empuje de todos ellos a concluir cada una de las instancias que se presentaba.

No podemos dejar de agradecer a esta institución por poner a nuestro alcance esta carrera de nivel universitario que elegimos, para dar sustento a nuestro futuro y el de nuestras familias, con el excelente nivel de docentes, con los que nos hemos ido encontrando materia tras materia.

Nos consideramos protagonistas, constructores y forjadores de este gran logro, pero al mismo tiempo y en el conjunto reconocemos y agradecemos que no hubiese sido posible sin el apoyo de nuestras familias, al mismo tiempo aprendimos con este ejemplo que el que triunfa es siempre el trabajo en equipo.

**Facundo, Mario y Santiago.**



Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

Título del Proyecto:

## **Diseño logístico de un proyecto de inversión de Agencia de Carga Internacional.**



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

FECHA: ...../...../.....

FACULTAD:  
.....

DEPARTAMENTO:  
.....

**INFORME DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO /  
TRABAJO FINAL DE PREGRADO**

Título del Trabajo:.....  
.....  
.....  
.....

- El trabajo debe aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El trabajo debe aceptarse pero el/los autor/es deberá/n considerar las correcciones opcionales sugeridas.
- Rechazar.

**Observaciones:**  
.....  
.....  
.....  
.....

\_\_\_\_\_  
Presidente Mesa  
Firma

\_\_\_\_\_  
2º Integrante Mesa  
Firma

\_\_\_\_\_  
3º Integrante Mesa  
Firma

Horarios disponibles para el examen: .....  
.....



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

FECHA: ..... / ..... / .....

FACULTAD:  
.....

DEPARTAMENTO:  
.....

PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL DEL TRABAJO FINAL DE GRADO  
/ TRABAJO FINAL DE PREGRADO

Sr. Director Departamento

De mi consideración:

Habiendo finalizado la confección del Informe Final de mi TFG / TFP, me dirijo a Ud. a fin de solicitar la evaluación del mismo, de acuerdo al Art. 10.2 del "REGLAMENTO GENERAL DE TRABAJO FINAL DE GRADO O TRABAJO FINAL DE PREGRADO".

Córdoba, ..... / ..... / .....

Firma del Alumno: .....

Visto Bueno:

Firma del Tutor: .....



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

FECHA: ...../...../.....

FACULTAD:  
.....

DEPARTAMENTO:  
.....

**SOLICITUD DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO /**

Tema: .....  
.....  
.....  
.....

Alumno/s: .....  
.....

**Integrantes del Tribunal:**

- 1- Presidente de la Mesa:.....
- 2- Integrante de la Mesa:.....
- 3- Integrante de la Mesa:.....

*Sr. Profesor*

De mi mayor consideración:

Me dirijo a usted con el fin de acercarle la copia del presente Trabajo Final de Grado / Trabajo Final de Pregrado. De acuerdo a la reglamentación, como integrante de la Mesa, deberá corregir el trabajo realizando las observaciones pertinentes y confeccionando un informe de acuerdo al formulario adjunto. El tiempo establecido para la corrección es de **quince (15) días**, transcurrido el mismo se deberá devolver el Informe Final con la correspondiente Evaluación (Apéndice 6).

Asimismo, solicito me indique su disponibilidad de horarios para combinar la realización del examen final.

Sin otro particular, saludo a Ud. muy atentamente.

Córdoba, ...../...../.....

Director de Departamento .....



## INDICE

<i>Dedicatoria</i> .....	2
<i>Agradecimientos</i> .....	3
<i>Título de l Proyecto:</i> .....	4
<b>INFORME DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO / TRABAJO FINAL DE PREGRADO</b> .....	5
<i>PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL DEL TRABAJO FINAL DE GRADO / TRABAJO FINAL DE PREGRADO</i> .....	6
<b>INDICE</b> .....	<b>8</b>
<i>Palabras Clave:</i> .....	11
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
ESTRATEGIAS COMERCIALES .....	15
Estrategia principal .....	15
REGULACIÓN Y CONTROL.....	17
Técnica BALANCED SCORECARD .....	18
Tercerización de Cadenas de Abastecimientos.....	19
Importancia del Outsourcing.....	20
Importancia para las organizaciones de tercerizar el transporte y adquirir servicios complementarios para el mismo: .....	20
El transporte como un campo de alianzas en la administración de la cadena de valor. ....	23
Barreras de entrada para la organización en el mercado.....	23
Costos Totales de la Calidad del Servicio Logístico de Agente de Carga (CTC) .....	25
Proyectos de Inversión.....	25
<b>CAPÍTULO 3. ESTUDIO DE MERCADO</b> .....	<b>27</b>
Antecedentes Generales de Importaciones / Exportaciones Entre Argentina y Brasil .....	28
Exportaciones Generales Argentinas hacia Brasil (2009).....	29
Exportaciones de la Provincia de Córdoba (2010).....	30
Importaciones Generales Argentinas desde Brasil (2009).....	32
Intercambio comercial con Brasil 2011 (Fuente Télam, www.Argentina.ar) .....	34
Antecedentes Autopartista de Importaciones y Exportaciones entre Argentina, Brasil y el Resto del Mundo.....	35
Reseña Histórica del Sector Autopartista en la República Argentina* .....	35
Marco General de la Industria Autopartista* .....	36
Análisis de las Importaciones y Exportaciones Generales con Brasil en comparación con las del rubro Autopartes entre 2006 Y 2009 .....	37
Balanza Comercial Argentina Rubro Autopartes .....	42
El modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	47
<b>CAPÍTULO 4. EL MERCADO</b> .....	<b>53</b>
Actores del sector autopartista.....	53
Segmentación del mercado .....	54
Proyección. Análisis de Series Temporales.....	57
Proyección de Operaciones de la empresa en estudio 2012 al 2016.....	61
El Mercado Proveedor .....	62
<b>CAPÍTULO 5. OPERACIONES</b> .....	<b>64</b>
Las actividades que la empresa realizará como agente de carga internacional son las siguientes: .....	64
<i>Departamentalización – Organigrama:</i> .....	66
<i>Logística de Entrada</i> .....	68
Desarrollo de proveedores: .....	68
Especificación técnica del servicio de transporte terrestre. ....	69
Especificación técnica del servicio de transporte Marítimo.....	70
Capacidad de producción de proveedores: .....	71





Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

<i>Logística Interna y de Salida</i> .....	72
Actividades tipo para realizar una Importación-Exportación. País de Origen la Argentina. ....	72
Actividades para realizar una importación terrestre Brasil-Argentina .....	73
Actividades para realizar una Exportación terrestre Argentina-Brasil .....	75
Actividades para realizar una Importación-Exportación vía Marítima. ....	77
Actividades para realizar una Importación-Exportación vía Aérea. ....	80
Seguimiento de Operaciones.....	82
Proceso productivo continuo por montaje.....	83
Algunos aspectos de este sistema que el Logístico debe conocer:.....	84
DJAI (Declaración anticipada a la importación) .....	85
Capacidad de Producción interna:.....	85
Orientación en procesos.....	86
Actividades y procesos orientados en los principios ISO 9000.....	87
Especificación técnica del servicio requerido por los clientes:.....	90
Calidad del Servicio Logístico.....	90
Mapas de Procesos.....	92
Mapa de Proceso Transporte Terrestre .....	93
Mapa de Proceso Transporte Marítimo .....	100
Mapa de Proceso Transporte Aéreo .....	108
<i>Tablero de Mando</i> .....	116
INDICES DE SERVICIO .....	116
Costos Totales de la Calidad .....	117
Costos Totales de la Calidad del Servicio Logístico de Agente de Carga (CTC) .....	119
a) Costos de Prevención:.....	119
b) Costos de Evaluación:.....	120
c) Costos de fallas internas.....	121
d) Costos de fallas externas:.....	122
Infraestructura:.....	123
<i>Lay Out</i> .....	125
<b>CAPÍTULO 6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO</b> .....	<b>126</b>
Ingresos:.....	127
Tabla 1. Operaciones clasificadas por modo.....	127
Gráfico 1. Proyección de la Demanda.....	128
Inversiones del Proyecto:.....	128
Capital de Trabajo (Activos Corrientes):.....	129
Tabla 2. Capital de Trabajo .....	129
Gráfico 2. Utilidades Netas.....	130
Egresos:.....	131
Representación de los Costos del Proyecto.....	132
Tabla 3. Costos del Proyecto.....	132
Impuestos:.....	132
<i>Tabla 4. Costos por Cada Incorporación al Equipo de Trabajo</i> .....	133
Flujo de Fondos del Proyecto:.....	133
Tabla 5. Flujo de Fondos del Proyecto de Inversión .....	133
Análisis de Variables:.....	133
Tabla 6. Análisis de Sensibilidad Unidimensional del Proyecto de Inversión.....	134
Tabla 7. Flujo de Fondos con Mínimo de Operaciones.....	135
<b>CONCLUSIÓN:</b> .....	<b>136</b>
<b>REFERENCIAS / BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>138</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>139</b>
<i>Anexo 1: La responsabilidad de l FreightForwarder o Agente de Carga Internacional en la república Argentina.</i> 139	
<i>Anexo 2: Seguros para el comercio exterior</i> .....	141
Seguros de transporte terrestre: .....	141
Seguros de transporte Marítimo y Aéreo: .....	141
Pólizas de Responsabilidad Civil Transportista .....	142



Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

Pólizas multimodal de responsabilidad Civil.....	142
Anexo 3: IVA. Legislación vigente.....	145
Anexo 4: Documentos de Comercio y Transporte.....	149
Anexo 5: DJAI.....	155
Anexo 6: Conexiones internacionales terrestres con Brasil.....	158
Santo Tomé-Sao Borja:.....	158
Paso de los Libres - Uruguayana.....	159
Iguazú – Foz do Iguazú.....	160
Pepirí Guazú.....	160
Anexo 7: Puertos Marítimos-Fluviales en la Argentina.....	162
La PLATA.....	162
Puerto Buenos Aires.....	163
Puerto ROSARIO.....	166
Puerto Villa Constitución.....	168
Puerto Santa FE.....	169



## Palabras Clave:

- **ATA:** Agente de transporte aduanero. Son aquellas personas de existencia visible o ideal que, en representación de los transportistas, tienen a su cargo las gestiones relacionadas con la presentación del medio transportador y de sus cargas ante el servicio aduanero. Dichos agentes de transporte, además de auxiliares del comercio, son auxiliares del servicio aduanero.
- **Booking:** Reserva de Exportación-Importación en la compañía correspondiente.
- **B-L:** Bill of Lading, Documento de transporte Marítimo.
- **Canal:** En todo proceso de cruce aduanero existe este procedimiento que por medio de una designación aleatoria se le asigna un color que de éste dependerá el tipo de control a efectuar, por ejemplo:
- **CO:** Certificado de Origen, Declaración del exportador refrendada por la cámara de comercio de su país, en relación al origen de la mercadería. Este documento se exige en el país de destino con objeto de determinar el origen de las mercancías y poder obtener beneficios arancelarios como así también en de demostrar origen para algunos casos como Dumping.
- **CRT:** Conocimiento Rodoviario de Transporte, documento que ampara el contrato de transporte puerta a puerta entre el dador y tomador de carga constituyendo por sí mismo un contrato de aplicación bilateral creando derechos y obligaciones de las partes intervinientes.
- **Depósito Fiscal:** De acuerdo con la Resolución 3343/94 de la Administración Nacional de Aduanas (ANA – AFIP), se consideran depósitos fiscales a los locales, instalaciones y plazoletas destinados para el almacenamiento de mercaderías habilitados para la realización de operaciones aduaneras o para ejercer el control aduanero hasta que se concrete la destinación correspondiente es decir se efectúe su despacho a plaza.
- **DI:** Despacho de Importación, es el documento aduanero que autoriza la introducción de mercaderías provenientes del exterior. Hoy llamado DUA, es aquel documento en donde se registra la mercadería y se le liquidan los tributos arancelarios e impuestos a pagar o garantizar, según sea el tipo de destinación. Luego de liquidado y aprobado por la DGA dicha mercadería es apta para ingresar al país



En general, todo importador debe contratar un servicio de depósito fiscal (a no ser que libere la mercadería en frontera).

- ETA: Estimated Time Arrive: Fecha estimada de arribo
- ETD: Estimated Time Departure: Fecha estimada de salida.
- FCL: Full Container Load. Carga a contenedor completo.
- FW: Freight Forwarder o Agente de Carga.
- HBL: House Bill of Lading (Documento Hijo) Lo emite el FW.
- LAPI: Licencia automática previa de importación
- LCL: Less than Container Load. Carga o contenedor parcializado.
- LNA: Licencia no Automática.
- MANE Manifiestos de exportación ídem para importaciones pero proceso inverso, se arma el contenido a transportar.
- MANI: Manifiestos de importación, es una declaración realizada en orden descendiente es decir la Cía. Naviera, Transporte terrestre o Aérea libera la carga a un FW y éste al cliente final, detallando el contenido de un buque/avión contenedor, camión especificando cantidad de bultos transportados, peso/volumen tipo de mercaderías, marcas, consignatario o cualquier otra información que pueda ser requerida por la autoridad aduanera o consular en los países de exportación y/o importación.
- MBL: Master Bill of Lading (Documento Madre) Lo emite el transporte
- MicDta: Manifiesto Internacional de Carga por carretera / Declaración de Tránsito Aduanero. Documento que emite el ATA del transporte en el lugar donde se realiza la tramitación aduanera de liberación en la exportación. Modalidad que se instrumenta cuando la mercadería transportada no realiza trámites de despacho a plaza en la primera aduana de entrada al país, siendo liberada en una aduana interior.  
Naranja: además de lo del verde se suma control documental.
- NVOCC: Non Vesseloperatingcommoncarrier, mayorista de fletes revenden espacios de contenedor ya sea por tn. o m3. Intermediario de transporte oceánico.
- Orden de Colecta: Documento emitido por el transporte con nombre completo de los conductores y datos de los camiones, modelo, marca, patente de tractor y semirremolque. Este documento sirve el exportador para saber a ciencia cierta a quién autoriza el ingreso a sus instalaciones, al ATA para completar el Mic DTA y eventualmente a la aseguradora para incluir en la póliza.
- Pick up: Colecta de la carga en instalaciones del exportador
- PL: Packinglist o lista de empaque, es el documento donde se detalla cantidad, dimensiones y pesos de la mercadería a ser transportada.
- RE: Registro de exportación o permiso de embarque de exportación Documento aduanero que autoriza la salida de mercaderías hacia el exterior, llamándose PE en Argentina y RE en Brasil. Fomulario aduanero donde el exportador y despachante de aduana, suscriben con carácter de declaración jurada, las características de la operación que pretenden efectuar. Pone en conocimiento de la aduana la intención de exportar la mercadería declarada y someterla a la aprobación de la misma. Una vez aprobado se procede al embarque de la mercadería.



Rojo: Además del control documental se realiza una revisión y control física de la carga. En ese caso el DA solicita la verificación a policía aduanera 2 horas antes como mínimo.

- SD: Solicitud de Despacho, es el documento aduanero que autoriza la salida de mercaderías hacia el exterior (Brasil)
- SENASA: Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimenticia.
- Seña de Ingreso: Confirmación que la aduana otorga al transporte con el horario estimado de ingreso a la misma.
- SIM: Sistema Informático María. Es el usado en la aduana Argentina.
- Trans: Tránsito aduanero, Consiste en el traslado de mercancías bajo control fiscal, de una aduana nacional a otra, es decir, la aduana de entrada envía las mercancías de procedencia extranjera a la aduana que se encargará del despacho para su importación. Vale la aclaración que se registra la ruta por la cual se realizará el tránsito y es estipulado un tiempo máximo por la aduana para realizar este tránsito, que de ser excedido la empresa de transporte deberá afrontar costos por multas (normalmente es uno por mil del valor CIF). En caso de rotura / robo o cualquier inconveniente del medio de transporte que le impida llegar a destino por las rutas o plazos previstos, debe dar aviso en forma inmediata a la autoridad policial y aduanera.



## Capítulo 1. Introducción

---

La idea inicial de este trabajo fue hacer un proyecto de inversión para un emprendimiento de Freight Forwarder o Agente de Carga Internacional y en profundidad su respectivo soporte logístico.

Inicialmente respaldados en la percepción pública del gran volumen que mueve nuestro país en el comercio internacional y además por la inserción en un mundo globalizado.

No obstante ello iniciamos estudiando y delimitando el mercado meta.

En ese camino observamos que en el comercio con Brasil y en la primer década del 2000 tanto exportaciones como importaciones han experimentado un importante crecimiento a lo largo de los años, de tal manera que en el 2010 se duplicó el volumen comercializado. Logrando en 2011 las cifras más elevadas de la historia comercial de ambos países, en los rubros autopartes y vehículos.

Las exportaciones a Brasil representan un 70% de las exportaciones Argentinas. Y esta es la base de la necesidad del Agente de Carga.

Como en todo sector existe la competencia, este no escapa de la regla, de hecho en la Argentina encontramos más de 700 Agentes de Carga internacional, pero también encontramos ciertas debilidades y en ellas las oportunidades de cambio y de potenciales fortalezas.

Los clientes manifiestan que los agentes de carga no dan un contundente sustento en el tiempo a la prestación o bien por su mano de obra cambiante y no calificada, por la falla en las relaciones comerciales con sus prestadores de servicio de transporte, por su falta de adecuación a las condiciones de pago del sector es decir por el poco valor agregado del sector al servicio general de traslado de mercancías.

Si bien es un círculo vicioso ya que los mismos clientes fuerzan todo el tiempo a que el precio sea inferior a un punto de equilibrio en la relación costo/servicio.

Para desarrollar las fortalezas y ventajas competitivas adecuadas al sector, este proyecto está fundado en la prestación de proveedores de servicio que se ajusten a la exigencia del mercado, es decir desarrollar en el tiempo más que proveedores, sino socios comerciales, de calidad y buen costo, y darle a la relación condimento de una sociedad de mejora continua.

Contratar personal especializado, en todas las áreas, principalmente en el área de logística, contar a todo nivel con los perfiles de puesto requeridos y adecuados a la prestación de servicio planteada, contar con ingeniería de productos y procesos, desarrollo de proveedores, y personal operativo que atienda a clientes con un perfil de ejecutivo de cuenta.

Dotar a la empresa del capital de trabajo realmente necesario con una condición de venta de 60 días, ya que ocupa un rol protagónico en el negocio, a la hora de adaptarse a las condiciones de los clientes y como justo sostén en la relación con los socios comerciales. Mapas de procesos integrales para evitar la ambigüedad y con ella la pérdida de tiempo y una variable calidad de prestación.

Por último se demuestra la viabilidad económica de toda esta combinación al final del trabajo.



## Capítulo 2. Marco Teórico

---

### ESTRATEGIAS COMERCIALES

#### *La Logística y la comercialización*

La logística: se entiende como el uso racional y sistémico de conocimientos, medios y acciones, en cada paso del proceso a lo largo de la cadena de valor, con el objeto de prever y proveer a las organizaciones o conjunto de ellas realizar una actividad en tiempo y forma, dentro de un marco de productividad y calidad.

La comercialización: es el proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de producción de valores con otros.

El punto de coincidencia entre el proceso logístico y la comercialización está dado en que comparten un mismo propósito: satisfacer las necesidades de los clientes. La logística es la encargada de la provisión y entrega física del valor a los distintos puntos de la cadena y la comercialización quien define el valor en cada punto.

Un plan logístico y un plan comercial se encuentran cuando debemos estimar la demanda; en un caso como dato básico y estratégico para planificar la operatoria de abastecimiento y de entrega; en el otro, como un objetivo comercial a cumplir para beneficio de la empresa en su conjunto.

### Estrategia principal

#### *Estrategia orientada a la diferenciación*

El éxito depende de la habilidad de la organización para construir una infraestructura capaz de construir recursos en forma significativa. La tendencia es que proveedores y clientes tanto internos como externos, se unan para centrarse en los productos y servicios requeridos a fin de satisfacer las necesidades que surgen de mercados y consumidores. Estas consolidaciones hacen forzosa las nuevas relaciones entre proveedores y clientes.

Las compañías que aman constelaciones comienzan a construir alianzas necesarias con organizaciones externas de manera que el beneficio mutuo sea el resultado lógico de la continuación y consolidación de esas relaciones. Ya los clientes no deben ser considerados como conductores para el movimiento de productos y servicios que aumentan las utilidades, sino como socios valiosos. Tampoco los proveedores pueden ser considerados como males necesarios que suministran los medios para crear productos y servicios finales. Sino que deben seleccionarse los socios externos más capaces y dotarlos de responsabilidad para tomar el control de su eslabón en la cadena de abastecimientos.





Una vez pulidas estas relaciones, las organizaciones vinculadas trabajan en pos de una alineación estratégica, la cual consistirá en agregar valor a través de precios contenidos, servicio y calidad de excelencia, pero por sobre todo buscando LA DIFERENCIACION COMPETITIVA que le permita crecer y expandirse.

*Puntos claves de esta estrategia:*

- Dada la variedad de servicios innovadores, se debe proveer innovación, singularidad, tamaños y surtidos especiales, opciones financieras en el proceso de compra, servicios especiales no ofrecidos por cadenas competidoras y una atención sustancial al servicio posterior a la venta.

La meta es que los usuarios finales reconozcan y actúen a causa del diferente que perciben en el producto/servicio que se les está ofreciendo. La idea es llegar mas que a clientes satisfechos, a una cadena que supera las expectativas del consumidor, transformándolo en un cliente de por vida.

- Ante una demanda de gran sensibilidad y atención personalizada, la constelación debe moverse al nivel de concepto de administradores de servicios con el cliente, soportados por sistemas virtuales con comunicación en línea, anticipándose a las necesidades del cliente o resolviendo proactivamente cualquier potencial problema de servicios.

Es importante que el cliente sienta la asistencia por parte de personas reales en relación a ultranza para recibir la respuesta deseada.

- La constelación de valor debe progresar, para apoyar al desarrollo de proveedores comprometidos con la estrategia de diferenciación. Un eslabón de la constelación debe ser mejor que un aliado útil, debe compartir la misma visión y objetivos.

Eslabones diferenciados generan cadenas diferenciadas, y un agregado de valor único a sus integrantes y al consumidor final.

- Para reaccionar de manera diferenciada a la demanda, las constelaciones deben ir mas lejos que las entregas completas y a tiempo, facturación precisa, pasando por la medición total de desempeño del sistema, hasta llegar a la Planificación Estratégica Colaborativa.

La logística y la logística comercial, están vinculadas a La Gestión de la Cadena de Abastecimiento y a los conceptos de Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR Efficient Consumer Response).

**Respuesta Eficiente al Consumidor:** ECR Propone que las empresas productoras de Consumo Masivo y las Distribuidoras / Canales Comerciales generen alianzas o acuerdos que tiendan a mejorar y a eficientizar las actividades en común de los Procesos





vinculados en la Cadena de Abastecimiento. Con todo ello se logra la satisfacción del cliente al menor costo.

## REGULACIÓN Y CONTROL

Para el abordaje del sistema se deben definir sus fronteras ya que el mismo se encuentra en un medio ambiente, conjunto de circunstancias, relaciones y contexto. Debemos identificar sub-sistemas que constituyen el sistema organizacional y sus propiedades.

- Las propiedades o el comportamiento de cada elemento del conjunto tienen un efecto en las propiedades o el comportamiento del conjunto como un todo.
- Las propiedades y comportamiento de cada elemento y la forma en que se afectan al todo, dependen de las propiedades y comportamiento al menos de otro elemento en el conjunto. En consecuencia, no hay parte alguna que tenga un efecto independiente en el todo y cada una está afectada al menos por alguna otra.
- Cada subgrupo posible de elementos del conjunto tienen las dos primeras propiedades: cada uno tiene efecto no interdependiente en el total. En consecuencia no se puede descomponer el total en subconjuntos independientes. En general no se puede dividir un sistema en subsistemas independientes.

Es necesario realizar el análisis de un aspecto, componente, parte o proceso de un sistema con una visión parcial.

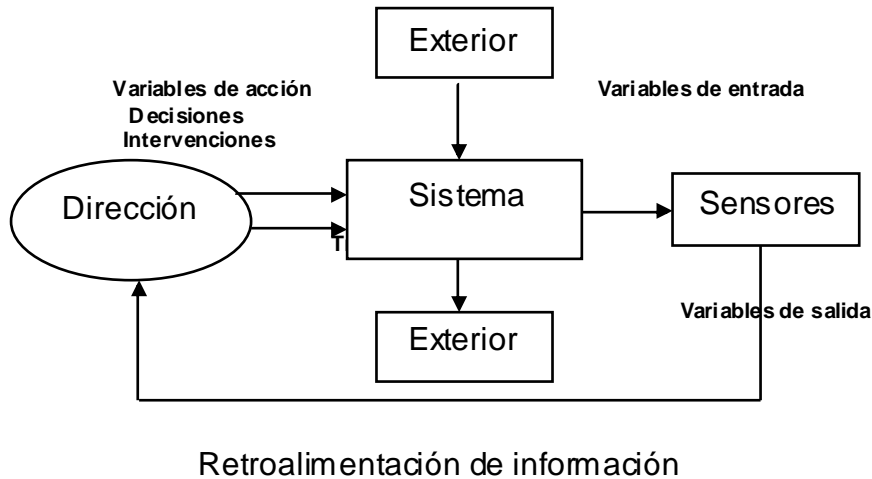
En esta visión de sistemas, la tarea de la dirección de la organización consiste en fijar un norte y ritmo del proceso en base a información del estado del proceso de producción y el entorno, e identificar cambios de políticas que pudieran ser requeridos para el logro de los objetivos de la empresa.

En terminología de sistemas hablamos de estabilidad, control y regulación:

- Estabilidad ante acciones exteriores: cuando el sistema permanece en condiciones aceptables ante demanda y condiciones cambiantes.
- Control: fija los objetivos a alcanzar por el sistema, compara con los logrados por el sistema y define parámetros para el mecanismo regulador.
- Regulación: acciones tendientes a mantener el sistema en condiciones estables, selección de variables esenciales (objetivos cualitativos y cuantitativos) y selección de las variables de acción.

La regulación apunta a dar al sistema estabilidad ante acciones exteriores. La dirección observa la condición del sistema y busca que permanezca en condiciones aceptables ante la demanda del servicio, esto quiere decir, mantener condiciones estables predecibles y de flujo controlado.

Control se refiere a políticas consistentes con el desempeño esperado del sistema. La selección de variables de acción, la fijación de objetivos a alcanzar, la comparación del desempeño logrado con dichos objetivos y la definición de parámetros del mecanismo regulador son aspectos fundamentales de la dirección empresarial.



### Técnica BALANCED SCORECARD

La administración de la producción de bienes o como en este caso de servicios en la organización, requiere del manejo adecuado de varios aspectos como son: el abastecimiento de materiales y materias primas, la administración de la demanda, la asignación de recursos tecnológicos y humanos a la realización de tareas, el diseño de los procesos de producción, la gestión de personal y su motivación, la construcción de una cultura organizacional adecuada, la administración del conocimiento y definición de políticas de adaptación y crecimiento.

La dirección de la organización debe tener la mirada focalizada en cada uno de estos aspectos y a la vez satisfacer las expectativas de los socios de la organización que esperan ciertos resultados económicos.

Son aspectos fundamentales a considerar en la dirección de la empresa, los relacionados a los sistemas de información, cultura organizacional y motivación del personal, mercadeo y diseño del servicio y procesos de producción y abastecimiento.

Esta técnica BALANCED SCORECARD para la administración estratégica permite desde una clara definición de visión y estrategia, llevar a cabo las acciones que materialicen dicha estrategia. Esta utiliza retroalimentación de procesos internos y resultados externos de modo de mejorar de manera continua el desempeño de la organización, medido en términos de los socios o dueños de la organización y de los actores internos de la misma y sus procesos.

Esta técnica sugiere ver a la organización desde cuatro perspectivas; propone que diseñemos métricas, recolectemos información y la analicemos para desarrollar metas y acciones para cada perspectiva.

- La perspectiva del aprendizaje y crecimiento.



- La perspectiva de los procesos de negocio.
- La perspectiva del cliente.
- La perspectiva económica financiera

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, toma en cuenta fundamentalmente el carácter dinámico de la organización y su entorno, las relaciones con la competencia, la evolución del entorno, el clima y cultura interna de la organización, los cambios tecnológicos, la adaptabilidad del personal a dichos cambios y las inversiones que tendrán impacto en la posibilidad de adaptarse, cambiar y competir en un entorno dinámico.

La perspectiva de los procesos de negocio, atiende al cómo se realizan los procesos internos, de manera de satisfacer a los clientes a niveles de servicio y costo consistentes con la estrategia y visión de la empresa.

La perspectiva del cliente, apunta a definir como queremos mostrar la organización, productos o servicios a los clientes externos de la organización.

La perspectiva financiera o económica, busca atender la relación de la organización con sus dueños o socios, buscando satisfacer las expectativas de utilidades y necesidades financieras acordes con la visión y estrategia planteadas.

La técnica desarrolla objetivos para cada dimensión, métricas y metas con plazos a lograr y las iniciativas tendientes al logro de dichos objetivos mensurables.

La metodología BALANCED SCORECARD, se apoya en ideas de administración como Calidad Total (Total Quality Management), incluyendo calidad desde el punto de vista del cliente, mejora continua, empowerment de empleados, y administración basada en la medición (tableros de control).

### **Tercerización de Cadenas de Abastecimientos**

Hoy la tendencia en administración de cadenas de abastecimientos es Tercerizar su gestión: aquellas organizaciones que no la consideran como su actividad de principal competencia.

La tercerización permite a las organizaciones enfocarse en sus actividades prioritarias, dejando a especialistas aquellas otras que, agregando valor a otros miembros o al consumidor final, no son de su competencia prioritaria, o perteneciente al negocio clave. Se trata de usar recursos de empresas externas para múltiples formas de valor agregado, claramente identificables dentro de la organización.



## Importancia del Outsourcing

Con el paso del tiempo las organizaciones cayeron en habida que no pueden realizar todo en forma eficaz, eficiente y mantenerse competitivas. Por ello se recurrió a terceras partes especializadas para que encaren las actividades que no pertenecen al núcleo central del negocio. Esta actividad se conoció como el outsourcing y consiste en que la organización contrata una empresa externa para que provea un producto y/o servicio que antiguamente era ejecutado por la misma organización. De este modo se comprendió que la tercera parte está en capacidad de proveer el bien o servicio que se trate con mayor efectividad que ella misma. Así la organización se puede abocar ciento por ciento a la actividad para la cual fue creada, logrando así la especialización de los suyos, mayor efectividad y rendimiento, y dejar las actividades complementarias a empresas especializadas en estas otras actividades.

El alto crecimiento del outsourcing comprende en mayor medida, la tercerización de almacenes y de servicios de transporte.

Las relaciones con las terceras partes se pueden dar puramente transaccionales a lo que lleva a una relación a corto plazo donde cada una se preocupa en su propio interés, o relaciones de largo plazo en las que se forman sociedades o alianzas estratégicas con el objeto de crear valor para servir mejor a sus clientes y a esto es a lo que se apunta con las cadenas de abastecimientos.

## Importancia para las organizaciones de tercerizar el transporte y adquirir servicios complementarios para el mismo:

### *Motivos Organizacionales:*

- Obtención de experiencias, habilidades y tecnología que no son parte de las competencias propias.
- Incremento de flexibilidad por cambios en las condiciones del negocio.
- Transformación y reingeniería de la organización.
- Reducción de riesgos del negocio al trasladar actividades a terceros.

### *Motivos cualitativos:*

- Mejora en la performance operativa de una actividad no competitiva para la organización.
- Incremento del valor del producto o servicio, buscando la satisfacción del cliente.
- Mejora de la credibilidad e imagen por asociación con marcas reconocidas.
- Adquisición de ideas innovadoras, que se aplican en otros lados.

### *Motivos económicos:*

- Reducción de costos a través de una mejor performance del proveedor.
- Reducción de costos debido a que el proveedor comparte sus costos con varios clientes.
- Conversión de costos fijos a variables.



- Optimización de costos variables con otro proveedor que lo haga mejor.
- Facilidad para identificar los costos por actividad, y a la vez reducir los costos escondidos.

*Motivos financieros:*

- Reducción de inversión en activos, liberando recursos para otros propósitos.
- Generación de caja al transferir activos al proveedor.

*Motivos comerciales:*

- Penetración en mercados, acceso y oportunidades de negocio a través de la red del proveedor.

*Motivos humanos:*

- Desarrollo de procesos tercerizados con personal idóneo.
- Posibilidad de evaluar las competencias del personal tercerizado sin riesgo de altos costos laborales.
- Menores niveles de inversión en Recursos Humanos para iniciar un negocio.

Conociendo la conveniencia de dejar en manos de una organización de forwarder, las actividades de transporte y abastecimiento complementadas con otros servicios, podrán las organizaciones sortear obstáculos como lo son:

El aumento de la complejidad en la gestión del flujo de materiales/ servicios e información de la empresa.

Las mayores exigencias en los distintos parámetros de nivel de servicio, en especial la compresión de la variable tiempo.

La obligación de reducir costos, como condición necesaria para asegurar la competitividad y viabilidad de las empresas.

La necesidad de entregas más pequeñas y más frecuentes que diversifican tipo y número de unidades.

Mayores exigencias de tiempo conforme se centralizan los almacenes y se transportan los pedidos a mayores distancias.

Aumento del nivel de servicio de la distribución física del comercio electrónico, con creciente flexibilidad y capacidad de respuesta.

Las empresas podrán tercerizar a la organización en estudio:

TRANSPORTE:



Selección del modo de transporte y del tipo de servicio.

Asignación de viajes ruteo y optimización.

Gestión del transporte en sí.

Administración de reclamos y control de calidad del servicio.

#### ABASTECIMIENTO:

Selección de proveedores.

Gestión administrativa del abastecimiento.

Activación de entregas y control de la gestión.

#### DISTRIBUCION:

Definición de métodos de distribución.

Gestión de la distribución en si mismo.

Asignación de canales y control de los mismos.

Gestión de la logística de reversa.

Definición de procedimientos de control.

La empresa ofrece un perfil adecuado y acorde para brindar su servicio.

- Posee experiencia concreta y acabada para la actividad a tercerizar.
- Constituye su negocio clave.
- Dispone de un alto grado de flexibilidad para adaptarse rápidamente a las nuevas realidades en los mercados de distribución y abastecimiento.
- Practica la tercerización con organizaciones Nacionales e Internacionales que incrementan su propia flexibilidad.
- Solvencia patrimonial.
- Procurar mantener una imagen comercial intachable.
- Practicar en forma constante y efectiva: el mejoramiento continuo, una obsesiva dedicación al servicio al cliente y al mercado, trabajo en equipo y una medición constante de procesos y toma de decisiones.



## El transporte como un campo de alianzas en la administración de la cadena de valor.

Al transporte hoy se lo considera como parte de una cadena integrada y optimizada de actividades que agregan valor, esencial para alcanzar y sostener la competitividad.

Cuando se recurre a la prestación de un servicio de transporte, lo que se está haciendo en realidad es transferir compromiso de calidad del producto a un tercero. Ya que el transporte es afectado por las decisiones del negocio, antes de ello hay que analizar y evaluar si las compañías de transporte están preparadas para enfrentar los desafíos de socios estratégicos en la administración de la cadena de valor.

Por ello las compañías deberán estar especializadas para competir en segmentos específicos y así ofrecer servicios a clientes que producen o venden determinados grupos de productos.

Los criterios para alcanzar la especialización del mercado en el transporte son:

- Consistencia en embarque
- Consistencia en los canales de distribución
- Compatibilidad valor-peso y volumen del producto
- Facilidad en la administración de productos de demanda estable.

## Barreras de entrada para la organización en el mercado

**Que es la globalización:** significa dos cosas. Desde el punto de vista de la demanda, sugiere un aumento de los estilos de vida globales y expectativas más altas en torno de la calidad, el servicio y el valor. Desde el punto de vista de la oferta, significa que serán más las empresas que abran de competir en cada mercado, siempre que se produzca la liberación.

La implicancia clave es que las compañías deben achicarse y orientarse más hacia el mercado y no depender del proteccionismo. Las empresas inteligentes pondrán el énfasis en los productos y nichos del mercado, tercerizarán las ofertas que puedan producirse mejor en otra parte y formarán alianzas más allá de las fronteras Nacionales.

Barreras más destacadas:

- **Gasto de inversión:** especialmente en industrias con grandes economías de escala y/o monopolios naturales. *El gasto no sería mayor en este caso, ya que el tipo de actividad a desarrollar no requiere de gran infraestructura y por ende es de bajas erogaciones, debido a que la organización presta un servicio, actuando de intermediaria sin tener que ser propietaria de los elementos bienes de transporte e infraestructura.*





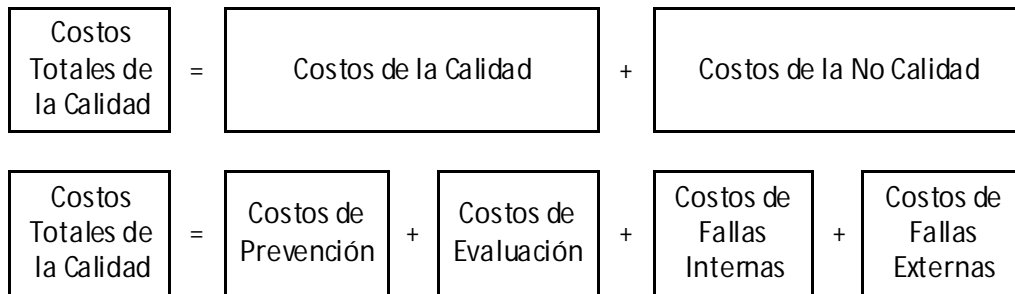
- **Regulación del mercado:** en casos extremos se puede hacer imposible la entrada al mercado, instaurando un monopolio legal. *En este caso no se aplica.*
- **Dumping:** la competencia establece un precio por debajo del coste, afrontando pérdidas que la organización ingresante no se puede permitir. En muchos casos es ilegal pero muy difícil de demostrar. *Aquí existe una gran barrera ocasionada por organizaciones del rubro ya establecidas y de cierto reconocimiento; no obstante esta organización ayudada por un alto nivel de servicio al cliente, mema este impacto trabajando en lograr lealtad de sus consumidores.*
- **Propiedad intelectual:** las patentes permiten la exclusividad legal para la explotación de un producto durante un periodo. *En este caso no se aplica por tratarse de un servicio en general similar por todas las prestadoras, pero si se puede hacer la diferencia de la mano del know how por parte de los socios que tienen un alto conocimiento del rubro, eliminando de este modo muchas barreras que podrían obstaculizar la prestación, logrando así la efectividad del servicio.*
- **Economías de escala:** las grandes firmas con experiencia producen a menores costos que las firmas menores y de surgimiento reciente, por lo tanto fijan precios pequeños a los que estas mas pequeñas no pueden acceder. *Este punto se puede trabajar de la mano del contrato de exclusividad con las empresas proveedoras del transporte lo que supone menores costos, además acordando con los consumidores operaciones con contratos extendidos, fijando precios inferiores que una operación individual y de este modo asegurarse el trabajo sinérgico y fiel entre consumidores, la prestadora del servicio y los proveedores del transporte.*
- **Globalización:** el ingreso de competidores globales en el mercado obstaculiza la entrada de competidoras locales. *Esta es una barrera a tener en cuenta ya que existen prestadoras muy reconocidas con una fuerte imagen y una integración horizontal por lo cual se torna difícil competir.*
- **Lealtad de los consumidores:** los consumidores pueden mostrarse reticentes a cambiar un servicio al que están acostumbrados. *En este punto se hace gran hincapié y ayudados por las estrategias comerciales y las políticas de calidad en cuanto a satisfacción de los clientes y superación de expectativas.*
- **Publicidad:** las firmas establecidas logran complicar a los nuevos competidores con extraordinarios gastos en publicidad a los que las organizaciones ingresantes no pueden acceder. *Esta barrera se puede afrontar con la cartera de clientes fieles que se lograra de la mano de la política de superación de expectativas, ya que son estos los que recomiendan el servicio por parte de este a través del boca en boca, impulsado por el alto grado de satisfacción con que fueron atendidos.*
- **Costos irrecuperables:** la inversión que no se puede recuperar si se desea abandonar el mercado, impone barreras aumentando el riesgo de entrada al mercado. *Esta no requiere demasiado interés, ya que el emprendimiento de esta actividad no demanda grandes inversiones.*





## Costos Totales de la Calidad del Servicio Logístico de Agente de Carga (CTC)

De acuerdo a la siguiente fórmula:



Compartimos con la bibliografía actual en que es el instrumento más poderoso que se conoce para medir la performance de los Sistemas de Administración Moderna de la Calidad, es una excelente manera de aportar al progreso de la empresa, y para el caso en estudio, al sostén de la prestación del servicio logístico, ya que como planteado anteriormente, todo lo que sucede en la empresa repercute de manera directa en el servicio, y por ello queremos hacer mención a los puntos componentes de esta fórmula, mas importantes, que se deben tener en cuenta para las distintas decisiones y cursos de acción para posteriormente mejorar de ser necesario, siempre en pos de conseguir entregar un servicio de calidad de manera sostenida en el tiempo, como cimientos de consecución del flujo de fondos expresado en el final del trabajo.

Sin descuidar las repercusiones económicas de los mismos ya que según investigaciones de importantes autores aseveran que el equivalente de los CTC sobre la facturación bruta ronda desde un 10 a un 20 %.

Por estos dos grandes motivos es que hacemos referencia a este tema de los CTC, ya que la consecuencia directa de gestionarlos, en alguna medida impactan tanto en la mantención de los clientes, logro de nuevos clientes, con un equilibrio en los costos y agregado de valor.

En consecuencia se deberán predeterminar cuales son los ítems, de las compras, que se corresponden a cada uno de estos para que la Administración de la empresa sepa a qué Número de cuenta contable se corresponden los mismos para poder posteriormente y con una frecuencia semanal se puedan listar los respectivos costos o emitir los consecuentes indicadores de gestión, y de esta manera poder mantener a la empresa en la zona de indiferencia o de perfeccionismo.

Una manera eficiente de poder identificar cada compra con relación al tipo o ítem del costo para la Calidad, es que el mismo operador logístico, con el gerente de sucursal, controle cada factura de compra y sea identificado sobre la misma factura. Para el caso de que el costo sea de mano de obra interna, se deberá registrar donde corresponda y a través de cada responsable de área, la cantidad de horas empleadas y de que empleado en particular para cada punto en particular.

### Proyectos de Inversión

Como ya hemos mencionado, los proyectos de inversión son evaluados, en su etapa de pre-factibilidad, por su viabilidad. Para realizar dicho estudio, el evaluador del



Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

proyecto será el responsable de suministrar la mayor cantidad de información relevante para asistir a la toma de decisiones estratégicas.

Todas las viabilidades de un proyecto son relevantes, pero sin duda hay una que lo es por sobre las otras, y es la viabilidad económica. ¿Como convencer a los inversionistas de invertir en mi proyecto y no en otro?. La tarea no es sencilla pero tampoco imposible, para ello, se cuenta con una herramienta capaz de aclarar nuestro panorama. La herramienta clave es el flujo de fondos de un proyecto. Esta herramienta nos permite plasmar los ingresos y egresos de cada periodo (año) a analizar. A su vez, podemos incluir variables que harán fluctuar los flujos en el futuro. El capítulo referido al análisis del flujo de fondos amplía el desarrollo del tema.



## Capítulo 3. Estudio de Mercado

---

### *Introducción*

El Forwarder o Agente de cargas multimodal es el intermediario que toma todas las disposiciones necesarias y proporciona servicios complementarios para el transporte de mercancías y otros servicios en representación del emisor.

Las personas que se encargan de la importación, exportación y del tránsito de mercancías por cuenta del cargador también pueden ser conocidas como agentes de aduana.

El forwarder como empresa de transporte internacional, puede ser agente IATA (International Transport Association), especialista en el transporte de carga aérea, agente consolidador en todas las modalidades de transporte, agencia de transporte por carretera y operador de transporte multimodal. Con la contenerización de las mercancías se ha ido creando la imagen del forwarder como consolidador en el transporte marítimo. La imagen del forwarder está oficialmente regulada en la mayoría de los países y sus funciones están claramente definidas en el comercio internacional y se agrupan en la FIATA (Federation Internationale des Associations de Transitaires et Assimilés).

### *Objetivo*

Este Estudio de Mercado está enfocado a demostrar, en base a datos históricos y una serie de análisis, la evolución en el intercambio comercial del sector autopartista entre Argentina y Brasil en millones de U\$S en cuanto a Importación y Exportación, con la misma se refleja como esta actividad se ha ido incrementando año tras año y como lo sigue haciendo; de la balanza comercial entre Argentina/Brasil se puede observar del general importado/exportado el importante porcentaje que se lleva el rubro vehículos y autopartes, importando esto una gran oportunidad para este emprendimiento. La finalidad del mismo es obtener la porción de la participación de la Organización en estudio por sobre el total Importado/Exportado y sus márgenes de oscilaciones en el tiempo y, de este modo tener otra herramienta para demostrar la conveniencia de llevar a cabo el proyecto. Toda esta información se trabajara con herramientas de análisis para determinar de la porción del mercado a la que apunta la empresa, cuantas operaciones en unidades define como base, para proyectar los escenarios y definir los límites que determinan dentro de que cantidades debe operar.

**Período que abarca la situación pasada y la proyección:** La información histórica en cuanto a importaciones y exportaciones en general va desde el año 2000 al 2011 para demostrar la evolución de la importaciones exportaciones, pero la más relevante para realizar el análisis y la que nos interesa, es la relacionada al rubro automotriz desde el año 2006 al 2011, y la proyección, que sería cuando se pondría en funcionamiento la organización define un proyecto que abarca desde el año 2012 al 2016.

**Región geográfica:** si bien se hace hincapié como mercado inicial en todo traslado desde Córdoba hacia Brasil y viceversa, cabe destacar que esta organización se comportará con una política de alta satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes,



provocando esto no dejar de lado toda petición que pudiera surgir, abarcando toda la Republica Argentina con el resto del mundo.

### Antecedentes Generales de Importaciones / Exportaciones Entre Argentina y Brasil

<b>BALANZA COMERCIAL ARGENTINA-BRASIL. (En millones de Dólares)</b>				
<b>AÑO</b>	<b>EXPORTACIONES ARGENTINAS HACIA BRASIL</b>	<b>IMPORTACIONES ARGENTINAS DESDE BRASIL</b>	<b>SALDO COMERCIAL</b>	<b>COMERCIO TOTAL</b>
2000	6990	6443	547	13433
2001	6206	5230	976	11436
2002	4828	2517	2311	7345
2003	4663	4700	-37	9363
2004	5587	7567	-1980	13154
2005	6335	10187	-3852	16522
2006	8141	11749	-3608	19890
2007	10498	14523	-4025	25021
2008	13259	17687	-4428	30946
2009	11304	11801	-497	23105
2M 2009*	1269	1403	-134	2672
2M 2010*	1856	2056	-200	3912

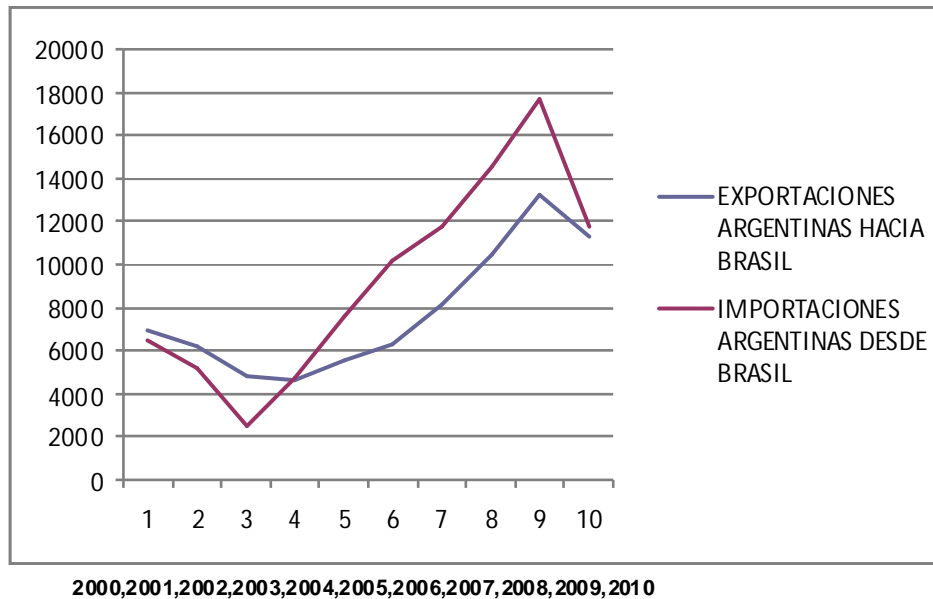
Fuente: Elaboración Fundación Export.Ar Sobre datos de INDEC

Las EXPORTACIONES Argentinas hacia Brasil experimentaron un gran incremento, cercano al 62% durante el decenio de estudio, sin embargo, en relación al 2008 las ventas al principal socio comercial cayeron un 14,7%.

Las IMPORTACIONES tuvieron un comportamiento similar, con un alza del 83% durante el periodo (2000/2009) y una contracción interanual del 33,3%.

Con respecto al SALDO COMERCIAL, el mismo es deficitario para la Argentina desde el año 2003, mientras que el comercio total (Importaciones más Exportaciones) registró un alza del 72% durante el lapso en estudio.

**INTERCAMBIO COMERCIAL ARGENTINA-BRASIL**



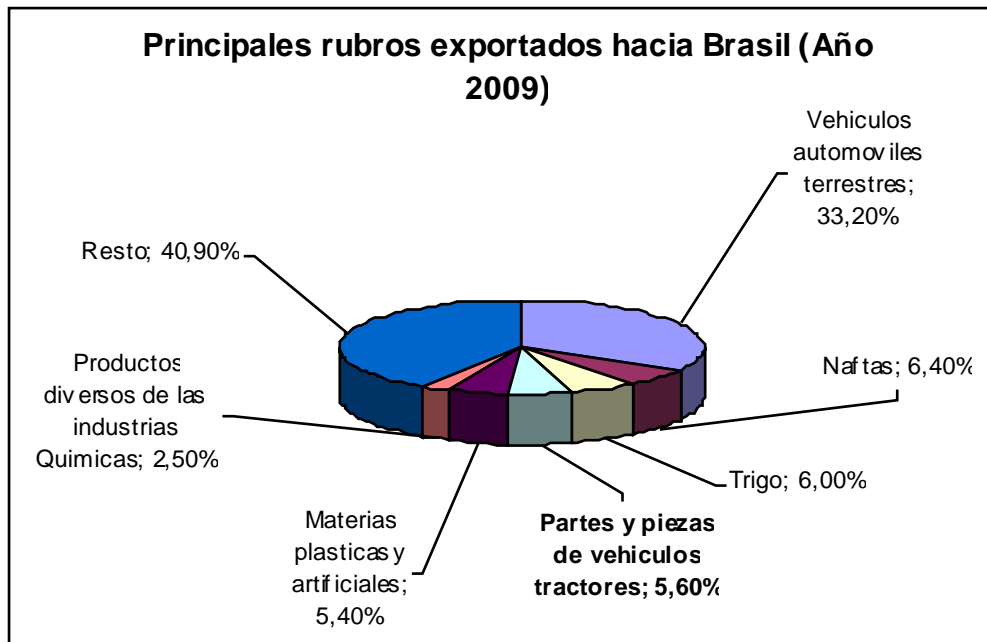
### Conclusión:

Se puede observar como la tendencia año a año, a pesar de tener una contracción importante en el año 2009, siempre se comporta de modo creciente tanto en las Importaciones como las Exportaciones. Por ello se hace hincapié en apuntar al intercambio con Brasil, ya que es un mercado que mueve grandes volúmenes y que con la creación del MERCOSUR, día a día se van efectivizando las transacciones favoreciendo la participación de ambos países.

### Exportaciones Generales Argentinas hacia Brasil (2009)

El rubro que lidero las exportaciones hacia Brasil en 2009 fueron los vehículos terrestres, representaron el 33.2% de las ventas argentinas con registros en dicho año por 3757 millones de dólares. En segundo lugar se ubicaron las naftas (participación del 6,4% U\$D 724 millones), luego le sigue el trigo con (6,0% U\$D 675 millones) y de autopartes y agropartes (5,6% U\$D 636 millones). Estos cuatro rubros representaron en conjunto más de la mitad de las ventas argentinas a Brasil en 2009.

Vehículos automóbiles terrestres	Naftas	Trigo	Partes y piezas de vehículos tractores	Materias plásticas y artificiales	Productos diversos de las industrias químicas	Resto
33,20%	6,40%	6,00%	5,60%	5,40%	2,50%	40,90%



### Exportaciones de la Provincia de Córdoba (2010).

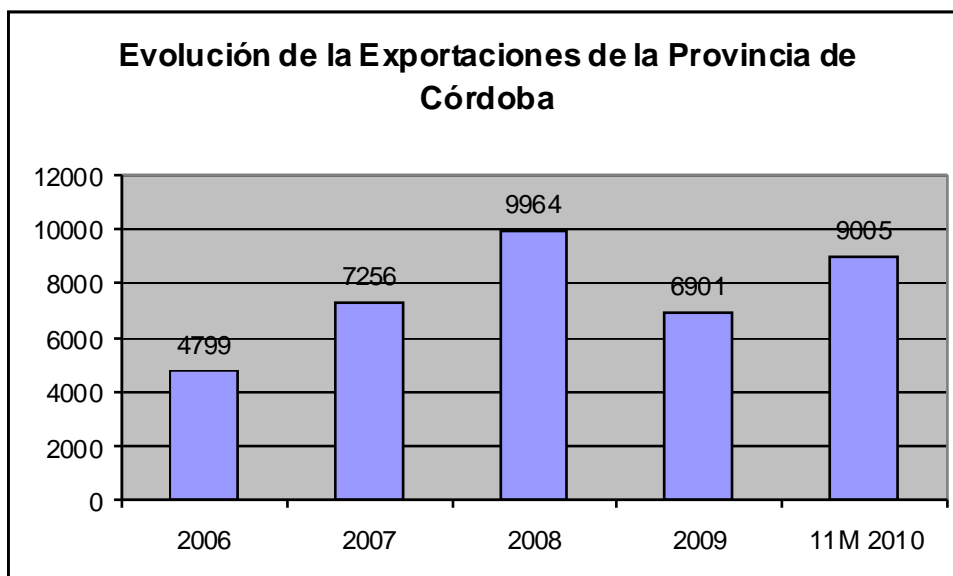
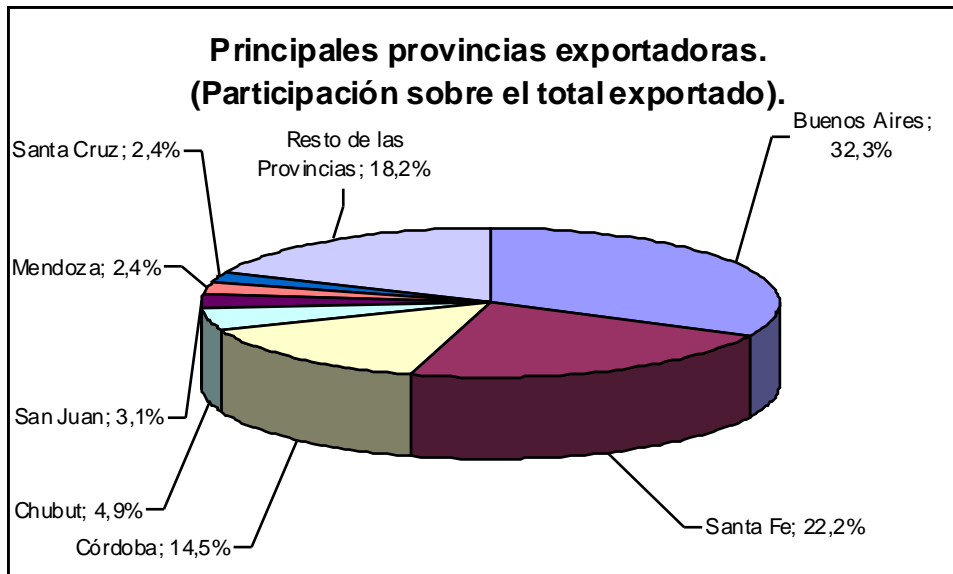
Córdoba es la tercera provincia exportadora de la Argentina, detrás de Buenos Aires y Santa Fe. Hacia los primeros 11 meses del 2010, fue origen del 14,5% de las ventas en nuestro país.

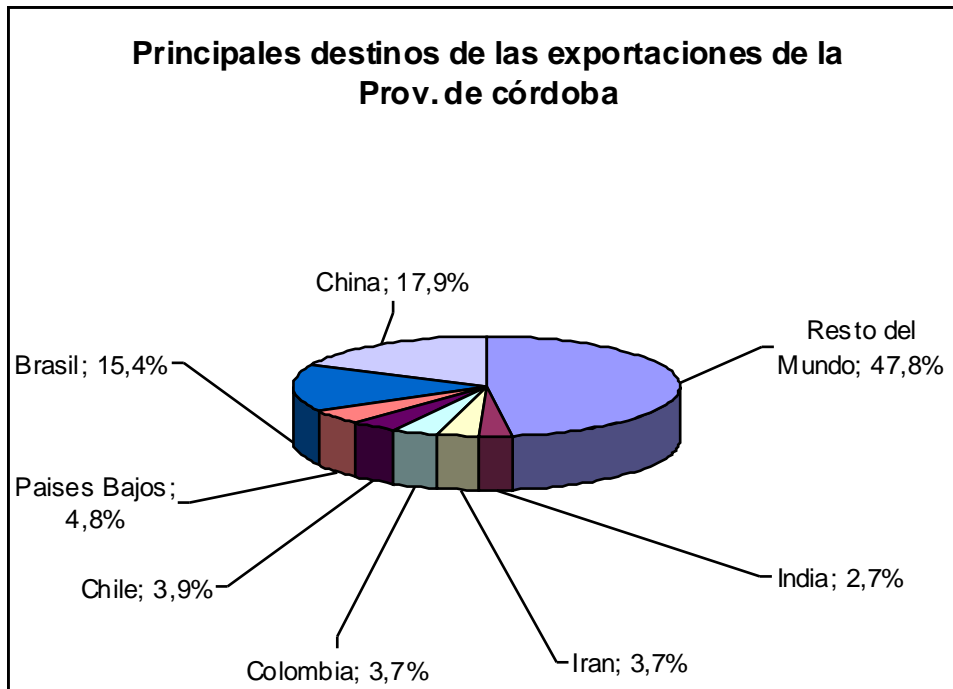
La cifra más elevada alcanzada en el último quinquenio fue en 2008, registrando U\$D 9964 millones, En los primeros 11 meses del 2010 las ventas alcanzaron U\$D 9005 millones.

Principales rubros exportados en los primeros 11 meses del 2010 por la provincia fueron: Semillas y Frutos Oleaginosos, con registros por U\$D 963 millones y una participación del 21,8%; Cereales, con ventas cercanas a los U\$D 1643 millones, lo que representa el 18,2% del total de las ventas; Residuos de las Industrias Alimenticias con U\$D 637 millones y 18,2% de participación y por último Material de Transporte Terrestre con U\$D 1348 millones con una participación del 15%.

En conjunto estos 4 rubros concentran el 73,2% de las ventas de la provincia de Córdoba en los primeros 11 meses del 2010.

Principales destinos de las exportaciones de la provincia de Córdoba en los primeros 11 meses de 2010 fueron: China con envíos por U\$D 1614 millones y una participación sobre el total de 17,9%; Brasil con registros por U\$D 1390 millones y una participación del 15,4%; Países Bajos con U\$D 434 millones y 3,9% de participación. Las ventas del rubro a estos 4 países en conjunto representan el 42,1% del total.





### *Conclusión:*

Aquí se puede observar la importancia de tomar en un primer comienzo, como base principal de las operaciones la Provincia de Córdoba. Como se observa en los datos que reflejan los párrafos anteriores, Córdoba es la tercera provincia exportadora de la República Argentina, después de Buenos Aires y Santa Fe. En el año 2008 y hasta fines del 2010, se había registrado la cifra más elevada alcanzada, con U\$D 9964 millones y uno de los principales destinos es Brasil con una participación promedio de 15,5%. Esto hace una participación económica de U\$D 1545 millones, reflejando una cantidad razonable para obtener una participación beneficiosa por parte de la organización en estudio. Además cabe destacar que esta cifra histórica alcanzada, fue ampliamente superada en 2011, lo que demuestra la evolución en cuanto al crecimiento del sector, y por analogía también supone de la mano de este incremento un aumento de la participación del sector por parte de la organización, apoyado también por estrategias comerciales utilizadas.

### **Importaciones Generales Argentinas desde Brasil (2009).**

En 2009 la importaciones Argentinas desde Brasil alcanzaron U\$D 11801 millones. El principal producto de importación, con el 15,3% de participación fue en el rubro Automóviles, representando U\$D 1805 millones.

El resto de las adquisiciones esta diversificado con no más del 10% de representación en el total. Entre ellas se destacan: Partes y Accesorios de Vehículos, Aparatos de telefonía, Camiones y Polietileno Primario, entre otros.





Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

Rº	Productos	2009	Participación % 2009
1	Automóviles	1805	15,3%
2	Partes y Accesorios de Vehículos	1130	9,6%
3	Aparatos de Telefonía	653	5,5%
4	Camiones	411	3,5%
5	Polietileno Primario	275	2,3%
6	Mineral de hierro	267	2,3%
7	Motores no diesel	243	2,1%
8	Tubos de acero	210	1,8%
9	Combustible	156	1,3%
10	Motores diesel	150	1,3%
11	Neumáticos	147	1,2%
12	Tractores	129	1,1%
13	Rollos de papel y cartón	119	1,0%
14	Óxidos de aluminio	111	0,9%
Resto de los rubros		5995	50,8%
TOTAL		11801	100%

*Conclusión:*

Si bien en cuanto a la balanza comercial entre Importación/Exportación de Argentina/Brasil y puntualmente en lo que respecta a las importaciones argentinas desde Brasil, muestra un nivel ampliamente superior de lo que se exporta, esto supone un detrimento para nuestro país relacionado con el equilibrio comercial, reflejando una gran amplitud favorable hacia el Brasil debido al mayor ingreso de productos origen Brasil hacia la Argentina que viceversa; pero en cuanto a la organización en estudio supone una ventaja, ya que es indistinto el origen de la gestión sabiendo que se cuenta con relaciones de alta fidelidad para el trabajo sinérgico con diversidad de intervinientes en la cadena de



abastecimiento, situación que impone mayor actividad proveniente de las importaciones, incrementado su participación económica.

### **Intercambio comercial con Brasil 2011 (Fuente Télam, [www.Argentina.ar](http://www.Argentina.ar)).**

En 2011 el intercambio comercial con Brasil registró un record histórico. Ya en febrero, el flujo comercial entre ambos alcanzó un nuevo máximo histórico, dejando atrás al mismo mes en 2010 y también al del 2008 que era la cifra más elevada registrada en el último quinquenio.

Este año se perfiló como un nuevo record en materia de comercio bilateral. Ambos países están profundizando el proceso de integración productiva desde hace un tiempo. Además Brasil aseguró que su país tiene intenciones de que la balanza comercial bilateral se equilibre lo más posible.

La secretaría de Comercio Exterior de Brasil (SEXEX), dio a conocer los datos con el socio más grande del Mercosur, infomando para febrero U\$D 2280 millones entre importaciones y exportaciones. Este fue el máximo histórico para febrero, siendo un 34% mayor al total comercializado en el mismo mes de 2010 y mayor también al del 2008, que había registrado U\$D 2463 millones, siempre en base a la misma fuente brasileña.

El acumulado de los dos meses muestra exportaciones por U\$D 2442 millones, 26% mayores al primer bimestre de 2010, importaciones por U\$D 3015 millones, 41% mayores a 2010, y un déficit de 569 millones de dólares.

Los principales productos exportados durante los dos primeros meses del año fueron vehículos automotores y autopartes, nafta para petroquímica, gas natural, trigo, plásticos y sus manufacturas y maquinaria y equipos. Y los principales productos importados fueron vehículos automotores y autopartes, maquinaria y equipos, aparatos electrónicos, energía eléctrica, mineral de hierro y aviones.

#### *Conclusión:*

En este artículo se observa, como en 2011, se logró la cifra más elevada de la historia en cuanto a Importación/Exportación entre Argentina y Brasil, y siendo estos los socios más grandes del Mercosur, nuevamente confirma la importancia de apuntar a este país en cuanto a comercialización. Por otra parte en este nuevo record histórico de participación, se destacó que el mayor porcentaje provino del rubro automóviles y autopartes, siendo estos el rubro al cual la organización apunta para brindar sus servicios, fortaleciendo así la decisión de llevar a cabo este proyecto.



## Antecedentes Autopartistas de Importaciones y Exportaciones entre Argentina, Brasil y el Resto del Mundo

### Reseña Histórica del Sector Autopartista en la República Argentina\*.

Tanto la industria automotriz como la autopartista, surgen en nuestro país a principios de los años treinta. Desde entonces y hasta mediados de los de los cincuenta, el sector se abocó al amado de partes y carrocerías, que en su mayoría provenían del exterior, así como a la fabricación de repuestos y de partes.

Hacia principios de la década de los noventa, la industria autopartista nacional estaba compuesta por aproximadamente 400 empresas, radicadas en mayor cantidad en el Gran Buenos Aires (50%), Córdoba (21%), Santa Fe (12%) y Capital Federal (10%).

En las últimas décadas se ha podido verificar un proceso de cambio en el patrón de producción de la industria automotriz (que involucra tanto a la industria terminal o ensambladoras como a la producción de autopartes), que ha alterado las funciones y responsabilidades dentro de la cadena de valor, con una decidida tendencia hacia la concentración en la industria terminal de las actividades de diseño de los vehículos y gerenciamiento de la estrategia de comercialización y finanzas, a la vez que se ha buscado transferir hacia la industria autopartista las actividades de carácter fabril.

En términos globales, la industria automotriz se encontraba en un proceso de Cambio de matriz de organización; dejando de lado el método tradicional “fordista”, e incorporando el método “toyotista” de organización. Es decir que se abandona el sistema de producción en masa por uno de especialización y entrega “*just in time*”, con una relación estrecha y fluida con los proveedores.

Contemporáneamente, surgía en la región el MERCOSUR, institución que abrió nuevas oportunidades y creó desafíos entre los productores de autopartes del país. En dicho marco, la industria nacional encaró un proceso orientado a mejorar aspectos de organización, técnicos y administrativos, en pos de incrementar sus niveles de productividad y competitividad frente a un escenario diferente.

El sector autopartista fue beneficiario de un importante flujo de inversiones durante la década de los 90, lo que permitió innovar tanto en maquinaria como en tecnología. Además, se fue consolidando una dinámica relación entre las empresas autopartistas y las terminales, adecuándose de esta manera al nuevo modelo de producción antes aludido.

Otro aspecto positivo que define al sector actualmente, es que posee una mano de obra competitiva y especializada (aunque relativamente escasa). Finalmente, puede destacarse la buena calidad de los productos fabricados, son de calidad internacional y pueden insertarse dentro del modelo de “*global sourcing*”.

\* MACEIRA, Daniel. Estudios Sectoriales. Componente: Industria de Autopartes. Ministerio de Economía de la Nación. Marzo de 2003



### *Conclusión:*

Este proceso de cambio que motivo la especialización y dividió o derivó en industria terminal o ensambladora y por otro lado en producción de autopartes, abocando a las grandes firmas al diseño de productos y gerenciamiento de la estrategia de comercialización y finanzas, provocando la externalización de las actividades de carácter fabril. La globalización permitió en esta búsqueda de efectividad, calidad y sobre todo de reducción de costos, externalizar actividades propias a diversos puntos estratégicos que ofrece la geografía mundial; de ello se comprendió la importancia de lograr relaciones fluidas y estrechas entre los proveedores, ya que para sobrevivir en el mercado hay que entender que todos son parte de la cadena de abastecimientos y cada uno aporta su valor en cada paso del proceso para el logro de la satisfacción de los consumidores. Con todo esto se demuestra la relevancia de la actividad del Forwarder, donde la externalización de las diferentes actividades asociadas a la producción automotriz a través de todo el mundo, llevó a los agentes de cargas a posicionarse como el principal actor especializado encargado de la consolidación de las diferentes partes para centralizarlas a las ensambladoras.

### **Marco General de la Industria Autopartista\***

El desarrollo de la industria en nuestro país ha estado históricamente vinculado a variables tales como la situación interna del mercado automotor, la política de inversiones de la industria, el impacto del lanzamiento de nuevos modelos de autos producidos en terminales ubicadas en la Argentina así como en otros países miembros del MERCOSUR.

La política comercial llevada adelante por el gobierno –básicamente en lo que hace a la apertura externa- y fomento de inversión extranjera, y la actividad –en términos globales- de la industria automotriz, también son factores con una incidencia relevante sobre la producción nacional de autopartes.

Como consecuencia de la puesta en marcha y consecuente funcionamiento de la normativa del MERCOSUR, se pudo constatar que la industria ensambladora o terminal experimentó un incremento más visible en la Argentina que en Brasil, mientras que la industria de autopartes tuvo el resultado inverso, con un muy marcado crecimiento en Brasil. Esta última consecuencia ha estado directamente ligada al desequilibrio en la radicación de inversiones, que favorecieron más a Brasil.

\* AUTOPARTES. DOCUMENTOS DE PROARGENTINA. Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional. Ministerio de Economía y Producción. Mayo de 2005.

### *Conclusión:*

La radicación de las industrias ensambladoras en nuestro país, le dio un alto protagonismo a los agentes de cargas FORWARDERS, ya que en estos se delegó la misión de intermediar para unir a las ensambladoras con todas las fuentes autopartistas distribuidas por el mundo, generando estos fuertes relaciones con todos los intervinientes, dando origen a una cadena de abastecimientos eficiente y eficaz, resultado de la



comprensión de la importancia que genera para la misma el desempeño responsable de cada uno de los eslabones, obteniendo así un mayor beneficio para todos y permitiendo que cada uno se aboque a la actividad principal de su rubro, logrando así un alto grado de especialización.

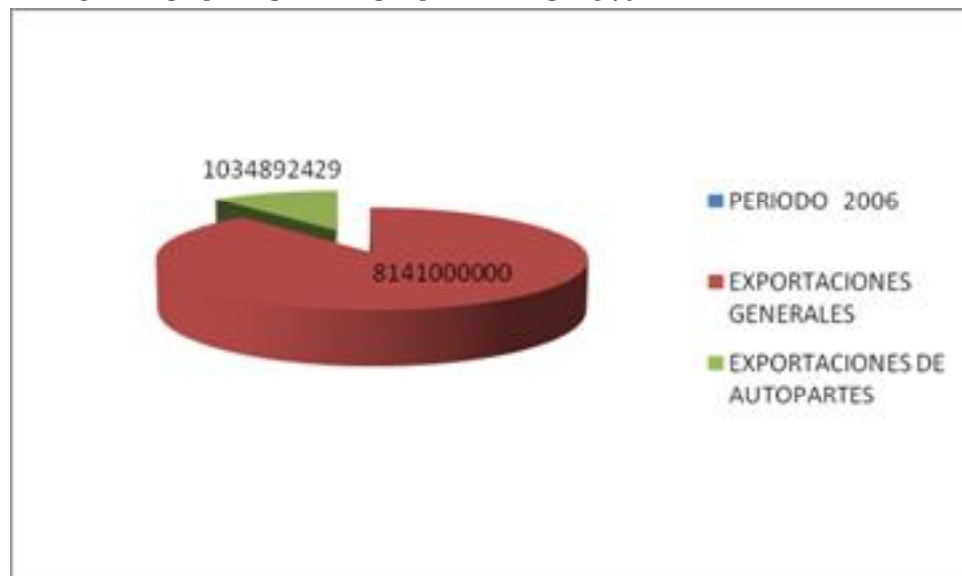
### Análisis de las Importaciones y Exportaciones Generales con Brasil en comparación con las del rubro Autopartes entre 2006 Y 2009.

EXPORTACIONES con base 2006 en U\$S.

PERIODO	EXPORTACIONES GENERALES	EXPORTACIONES DE AUTOPARTES	EXPORTACIONES DE AUTOPARTES % (con respecto a su año anterior)
2006	8141000000	1034892429	100
2007	10498000000	1250562098	21
2008	13259000000	1379760138	33,3
2009	11304000000	936572442	9,5

Aquí se puede observar claramente como las Exportaciones generales en millones de U\$S hacia Brasil, tomando como base el año 2006 fueron incrementándose notablemente a excepción del año 2009 que tuvo una caída que despertó inquietud, debido a la recesión del 2009, pero para mantener firme la intención de seguir adelante con el proyecto, en promedio año a año se mantuvieron superior al 2006 en un 15%. Esto demuestra que a pesar de la crisis del 2009 y debido al auge del 2008 en materia de autopartes la participación fue positiva.

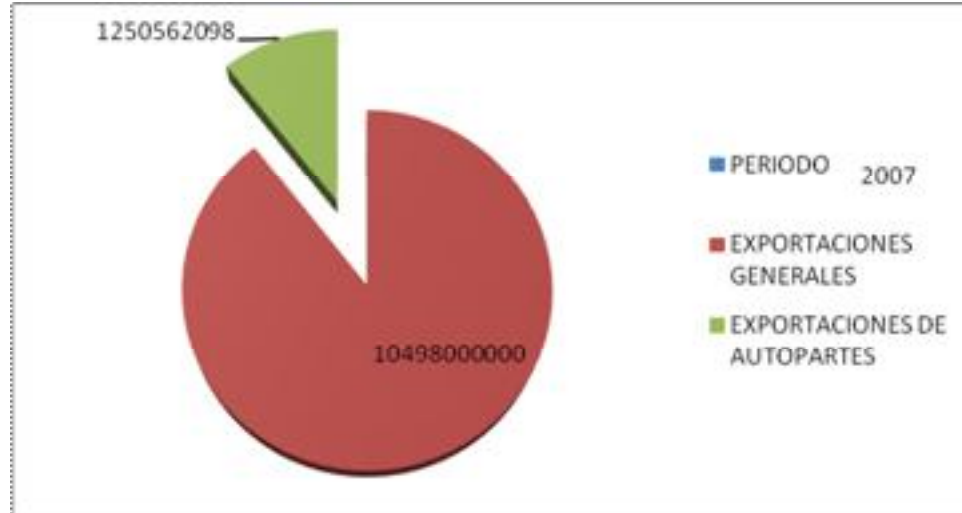
EXPORTACIONES DE AUTOPARTES 13%.





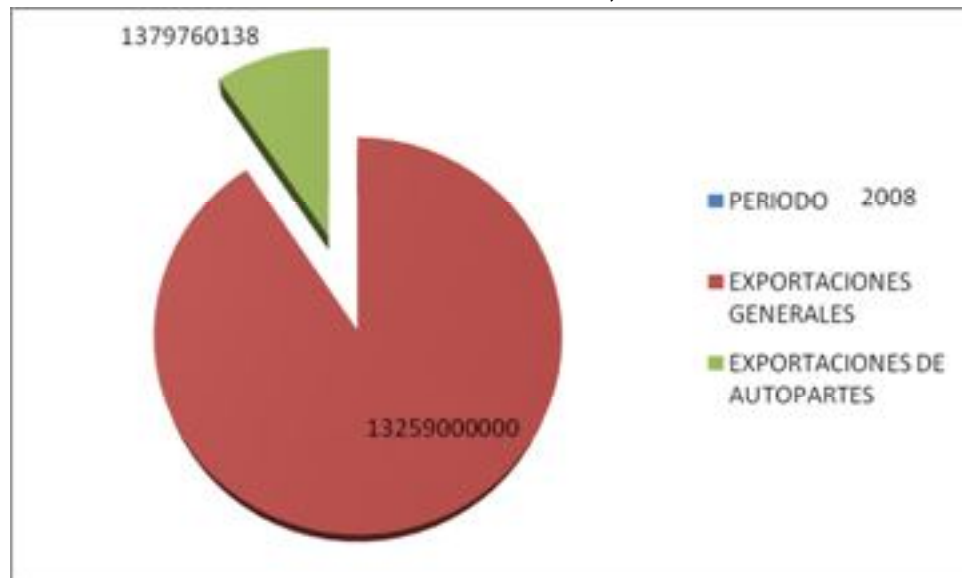
Porción porcentual del rubro autopartes con respecto a las exportaciones generales 2006.

EXPORTACIONES DE AUTOPARTES 12%.



Porción porcentual del rubro autopartes con respecto a las exportaciones generales 2007.

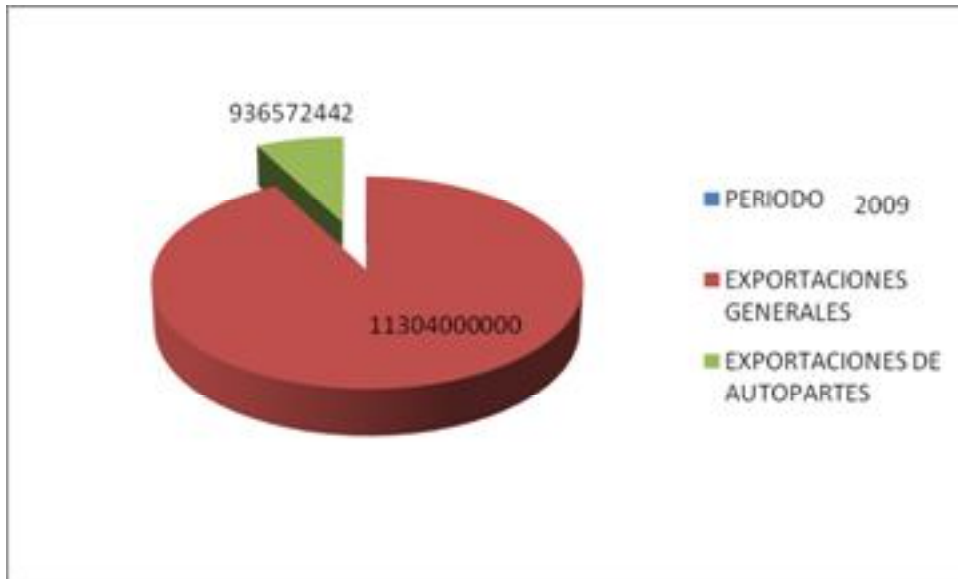
EXPORTACIONES DE AUTOPARTES 10,5%.



Porción porcentual del rubro autopartes con respecto a las exportaciones generales 2008.



EXPORTACIONES DE AUTOPARTES 8,3%.



Porción porcentual del rubro autopartes con respecto a las exportaciones generales 2009.

*Conclusión:*

A simple vista la participación porcentual de las exportaciones de autopartes decreció año a año, pero no lo fue así en participación económica, ya que hay que tener en cuenta el acrecentamiento total de las exportaciones generales año a año. Cada porcentaje anual se tomó con base al total de importaciones generales del mismo año, y se puede observar que las exportaciones generales aumentaron notablemente año tras año. De este modo queda establecido la conveniencia de apuntar a este mercado con la organización en cuestión.

IMPORTACIONES con base 2006 en U\$S.

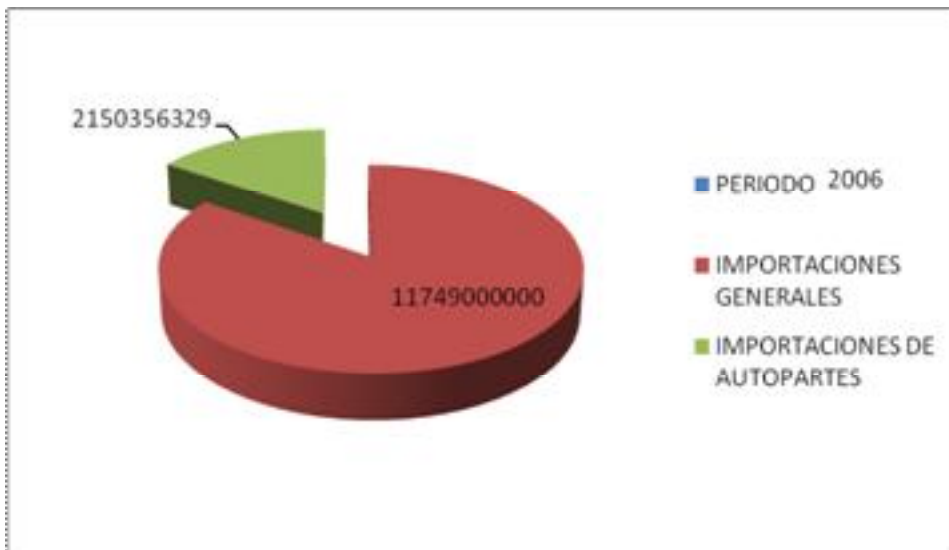
PERIODO	IMPORTACIONES GENERALES	IMPORTACIONES DE AUTOPARTES	IMPORTACIONES DE AUTOPARTES %
2006	1174900000	2150356329	100
2007	1452300000	2751211080 ↑	28 ↑
2008	1768700000	3561760113 ↑	66 ↑
2009	1180100000	1583558547 ↓	26 ↓

Aquí también se observa como las importaciones con el socio principal (Brasil) de la Argentina, fueron incrementándose año a año y, a pesar de la caída del 2009 en promedio siempre se mantuvo superior al año 2006 en un 23%. También queda demostrado que a pesar de la contracción del 2009, la tendencia siempre fue positiva y con ello nuevamente afirmamos el porqué de apuntar a este mercado.



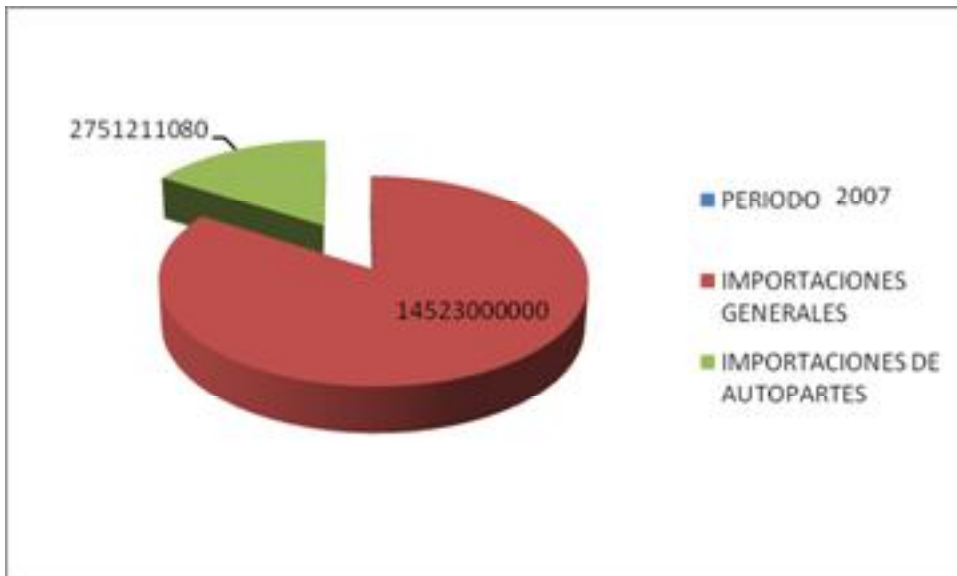


### IMPORTACIONES DE AUTOPARTES 18%.



Porción porcentual del rubro autopartes con respecto a las importaciones generales 2006.

### IMPORTACIONES DE AUTOPARTES 19%.

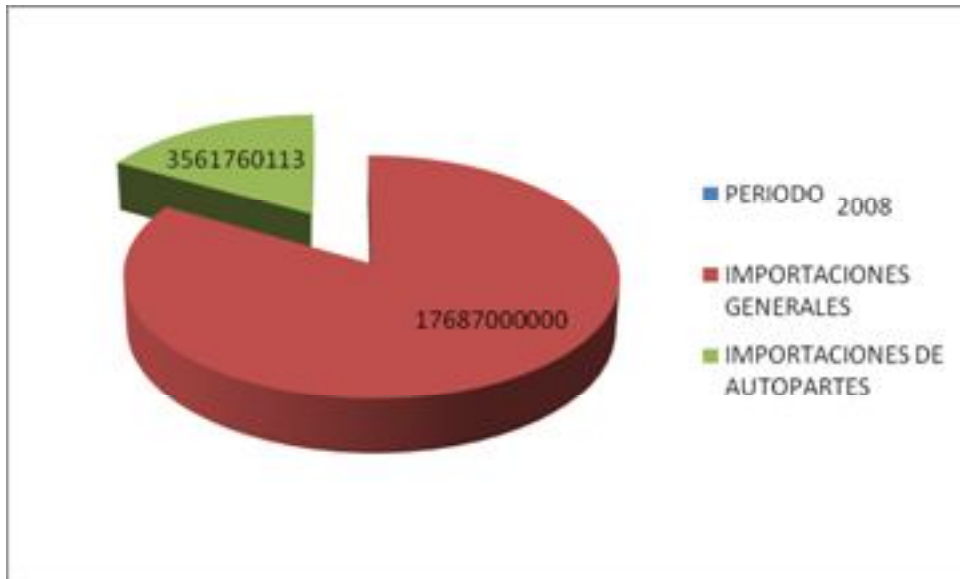


Porción porcentual del rubro autopartes con respecto a las importaciones generales 2007.



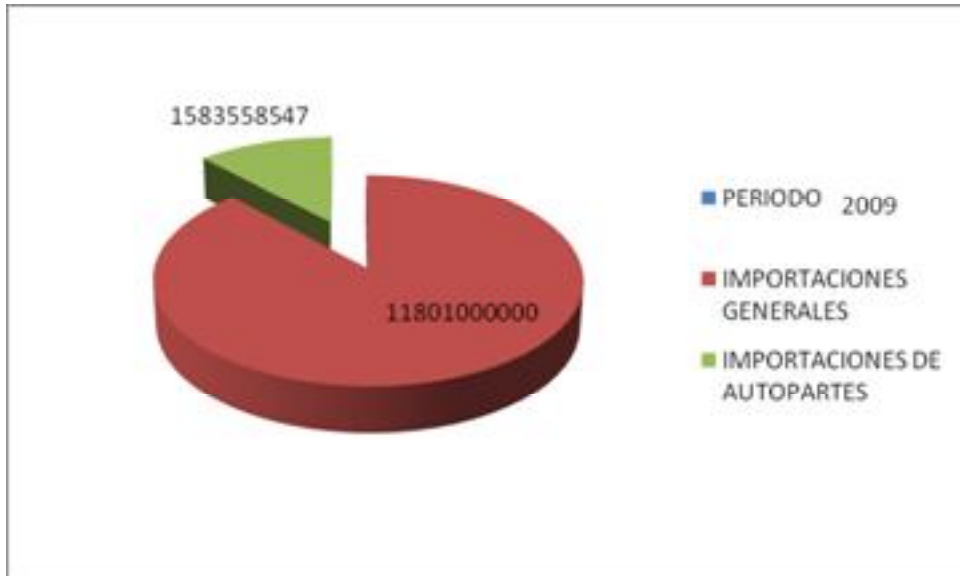


#### IMPORTACIONES DE AUTOPARTES 20%.



Porción porcentual del rubro autopartes con respecto a las importaciones generales 2008.

#### IMPORTACIONES DE AUTOPARTES 18%.



Porción porcentual del rubro autopartes con respecto a las importaciones generales 2009.

#### Conclusión:

Se observa cómo año a año, la participación porcentual en materia de importación de autopartes fue creciendo abultadamente y del mismo modo la participación económica. Si bien la balanza comercial no favorecía al país debido a que los valores de las importaciones son altamente superiores a los de las exportaciones; esta organización podría obtener mayor contribución año a año, basándose en esta situación ya que el servicio brindado apunta en mayor medida a traer mercancías de Brasil (autopartes hacia



las ensambladoras). En 2009 se observa una caída debido a la crisis, pero fue remontada y además superó con un record histórico al auge del 2008, en el cierre del 2010.

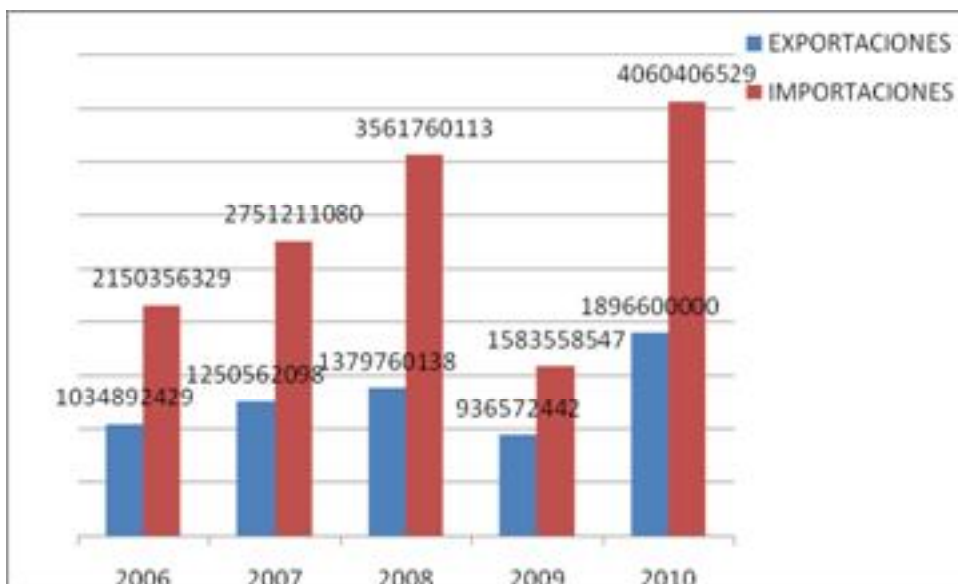
## Balanza Comercial Argentina Rubro Autopartes.

### *Evolución de exportaciones e importaciones de autopartes en dólares*

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>EXPORTACIONES</b>	1034892429	1250562098	1379760138	936572442	1896600000
<b>IMPORTACIONES</b>	2150356329	2751211080	3561760113	1583558547	4060406529

Se observa que la balanza comercial 2006/2010 se comportó siempre de modo deficitario, es decir que los valores importados han superado siempre a los valores exportados, a pesar del progresivo crecimiento de nuestras ventas externas.

OSCILACION PORCENTUAL CON BASE 100% 2006 DE AUTOPARTES DESDE/HACIA BRASIL					
PERIODO	2006	2007	2008	2009	2010
EXPORTACIONES	100%	121%	133%	90%	183%
IMPORTACIONES	100%	128%	166%	74%	189%



Actualmente el gobierno de Nacional junto con el de Brasil trabajan sobre esta cuestión, buscando equilibrar la Balanza comercial entre ambos, pero no reduciendo las importaciones por parte de Brasil, sino incrementando las exportaciones Argentinas hacia el mismo. Esto deriva en mayor participación con lo cual se convierte en otro factor de conveniencia para principalmente apuntar a este mercado.



### Exportaciones de Autopartes (Año 2009)

En el año 2009 las Exportaciones de autopartes totalizaron 936,6 millones de dólares. Manifestando una caída interanual de -26,9%.

Los principales productos exportados fueron los siguientes:

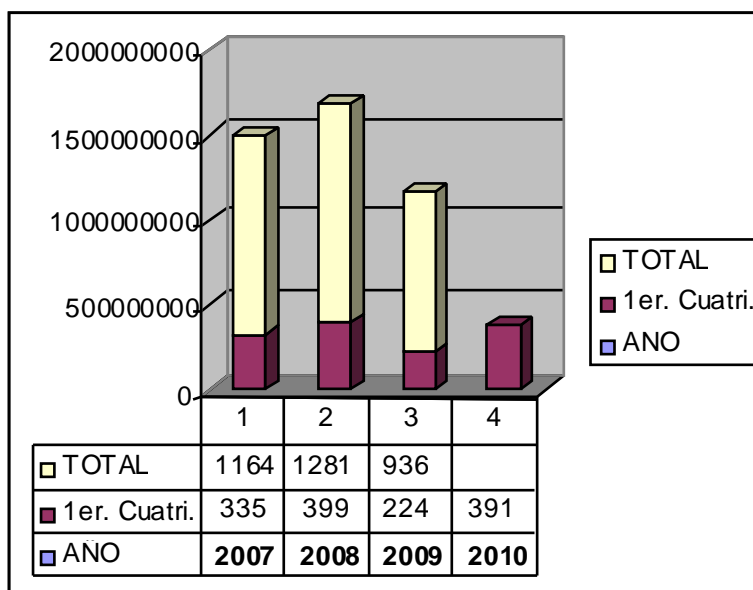
-Cajas de Cambio	-----	U\$S	452,8	millones
-Las demás Autopartes	-----	U\$S	119,4	millones
-Ejes con Diferencial	-----	U\$S	89,4	millones
-Amortiguadores	-----	U\$S	54,7	millones
-Carrocerías	-----	U\$S	29,1	millones
-Embragues	-----	U\$S	11,4	millones
-Chasis	-----	U\$S	9,2	millones

### EXPORTACIONES ARGENTINAS DE AUTOPARTES EN EL PRIMER CUATRIMESTRE (Periodo Ene-Abr. 2007/Ene-Abr. 2010 en dólares).

AÑO	2007	2008	2009	2010
1er. Cuatrimestre	335926870	399500307	224842272	391036587
<b>TOTAL ANUAL</b>	1164754847	1281876826	936572442	

Fuente: Fundación Export.ar sobre datos de GTT.

### **EXPORTACIONES ARGENTINAS DE AUTOPARTES EN EL PRIMER CUATRIMESTRE (Periodo Ene-Abr. 2007/Ene-Abr. 2010 en dólares).**





### Exportaciones Argentinas Rubro Autopartes

ACLARACION METODOLOGICA: las posiciones arancelarias utilizadas en este trabajo son las correspondientes al sub-rubro Partes y Piezas de Vehículos, integrante del rubro Material de Transporte Terrestre de INDEC. No obstante, en otros rubros pueden existir bienes de empresas que por esencia INDEC no considera autopartes. (Ej: vidrios iluminación, equipos de refrigeración y demás).

#### EXPORTACIONES DE AUTOPARTES (Año 2010)

Las exportaciones de Autopartes registraron en el primer cuatrimestre de 2010 un alza de 73,9% respecto del mismo periodo del año 2009. El monto vendido llegó a los U\$S 391 millones.

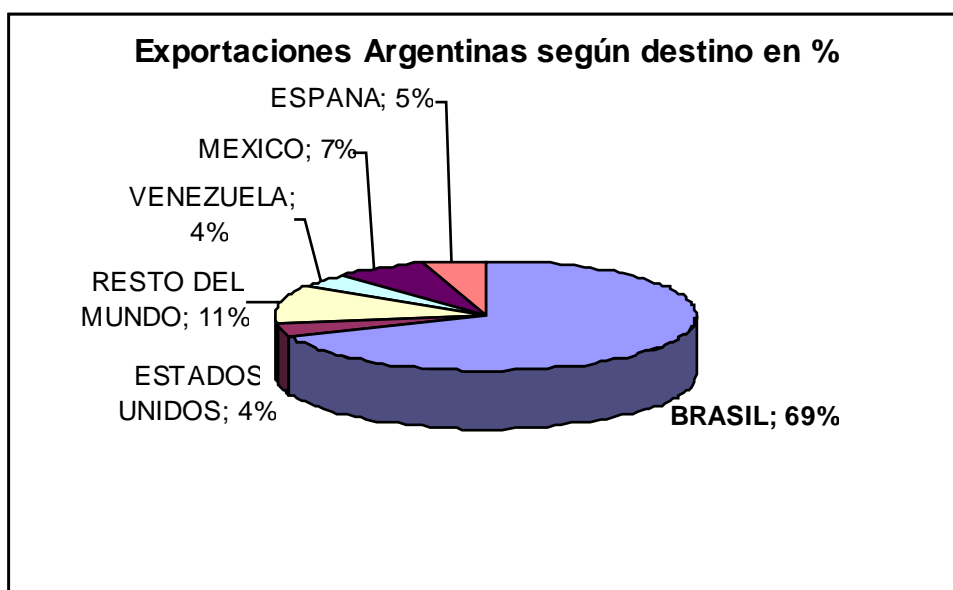
Pese al incremento interanual no se alcanzaron los valores de 2008, cercanos a los U\$S 400 millones.

Resultan destacables los crecimientos registrados en los siguientes productos:

- Partes de carrocería 77,9%
- Ejes con diferencial 109,9%
- Demás carrocerías 213,9%
- Embragues 145,3%

Exportaciones Argentinas de autopartes según destino (Enero/Abril de 2010 en porcentajes).

BRASIL	ESTADOS UNIDOS	RESTO DEL MUNDO	VENEZUELA	MEXICO	ESPAÑA
69%	4%	11%	4%	7%	5%





Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

*Eportaciones Argentinas de Autopartes según Destino (en u\$s)*

Nº	DESTINO	2007	2008	2009	1ºT 2007	1ºT 2008	1ºT 2009	1ºT 2010
1	BRASIL	636622882	783525927	636381654	175243044	225818841	170104844	269736898
2	MEXICO	108351926	111568229	65299332	28785716	31798365	11827877	26035325
3	ESPANA	87825106	63933534	33229393	29413339	24409816	5242138	21131346
4	VENEZUELA	66995978	59925165	49922730	16792446	24366587	6984366	16770938
5	ESTADOS UNIDOS	100120132	76064997	40325689	35735194	27098776	10465349	15409349
6	CHILE	26652563	35183675	31532554	5693226	10277516	4212658	11621962
7	ALEMANIA	50680833	60168398	29920642	17448098	21880707	3969206	9344382
8	SUDAFRICA	15638721	3477252	2687215	5037794	1018641	176620	3726736
9	URUGUAY	7391357	10171742	7689212	2309266	2723805	2028062	2726361
10	REP. CHECA	2426530	17375968	5538500	8416	11600333	14606	2704271
11	FRANCIA	9455122	7749759	8517279	3400735	2604904	2150269	2295730
12	ITALIA	9743918	13928302	6066815	2623421	4107016	2062381	1637439
13	PERU	2197180	5182039	2267966	426132	956015	294739	1364275
14	COLOMBIA	10264185	5774855	2163800	3138077	2443858	670549	877082
15	CANADA	3452322	2196387	801995	1111168	1143296	209056	819169
16	PARAGUAY	1960493	3509302	2191682	491312	814410	597178	766826
17	FED. RUSA	62	1519	90666	0	926	62442	649928
18	BELGICA	3005351	3240863	1644296	652067	1073589	470468	591166
19	PAISES BAJOS	2022699	2881363	2017511	360745	1288365	394112	489815
20	ARGELIA	621857	1168644	694549	134665	352611	218632	480071
21	BOLIVIA	361942	691311	543186	79719	232382	111489	331351
22	ECUADOR	1383950	1275299	752027	899815	260172	219204	262086
23	INDIA	3833568	435101	306905	1425302	291364	23416	163400
24	POLONIA	1644505	1185190	897231	491237	291446	365621	115612
25	TURQUIA	380399	154731	318066	149079	68012	70737	94101
26	REINO UNIDO	669814	792944	288715	193117	130055	180240	91141
27	AUSTRALIA	182054	126496	645030	25616	39721	204234	76296
28	MARRUECOS	158528	197263	127763	77105	41610	15125	60398
29	NIGERIA	361192	2102244	615002	121737	54167	474716	59159
30	TUNEZ	66154	124903	93283	47582	22210	33688	56789
31	PORTUGAL	70026	217671	127543	41063	51632	16382	54355
32	LITUANIA	121431	907848	204039	0	314738	150199	50918
33	JAPON	92741	290690	108954	30278	139314	45414	45187
34	GRECIA	63194	86639	61309	25911	12999	35538	34510
35	ISRAEL	215489	182574	82726	73009	62421	19755	32996
36	BULGARIA	53455	62613	0	25941	25558	0	28393
37	CROACIA	29286	53460	31317	29286	28475	28978	26887
38	UCRANIA	4530	75480	57870	1686	16275	37453	25756
39	VIETNAM	45270	71001	49490	5392	8837	6862	22925
40	E. ARABES UNIDOS	194086	128383	174352	10396	9457	131378	22823
41	RESTO DEL MUNDO	9393656	5687065	2104154	3368738	1621085	516291	202435
42	<b>TOTAL</b>	<b>1164754487</b>	<b>1281876826</b>	<b>936572442</b>	<b>335926870</b>	<b>399500307</b>	<b>224842272</b>	<b>391036587</b>

Fuente: Fundación EXPORT.AR sobre datos del GTT.



Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

Nº	DESTINO	Crecimiento 1ºT 2010 Respecto 1ºT 2009.	
1	BRASIL	159	%
2	MEXICO	220	%
3	ESPANA	403	%
4	VENEZUELA	240	%
5	ESTADOS UNIDOS	147	%
6	CHILE	276	%
7	ALEMANIA	235	%
8	SUDAFRICA	2110	%
9	URUGUAY	134	%
10	REP. CHECA	18515	%
11	FRANCIA	107	%
12	ITALIA	79	%
13	PERU	463	%
14	COLOMBIA	131	%
15	CANADA	392	%
16	PARAGUAY	128	%
17	FED. RUSA	1041	%
18	BELGICA	126	%
19	PAISES BAJOS	124	%
20	ARGELIA	220	%
21	BOLIVIA	297	%
22	ECUADOR	120	%
23	INDIA	698	%
24	POLONIA	32	%
25	TURQUIA	133	%
26	REINO UNIDO	51	%
27	AUSTRALIA	37	%
28	MARRUECOS	399	%
29	NIGERIA	12	%
30	TUNEZ	169	%
31	PORTUGAL	332	%
32	LITUANIA	34	%
33	JAPON	100	%
34	GRECIA	97	%
35	ISRAEL	167	%
36	BULGARIA		%
37	CROACIA	93	%
38	UCRANIA	69	%
39	VIETNAM	334	%
40	E. ARABES UNIDOS	17	%
41	RESTO DEL MUNDO	39	%
42	TOTAL	174	%



CABE DESTACAR LOS INCREMENTOS QUE REGISTRARON LAS EXPORTACIONES HACIA LOS SIGUIENTES DESTINOS:

- MEXICO 120%
- ESPAÑA 303%
- VENEZUELA 140%
- CHILE 176%
- ALEMANIA 135%
- SUDAFRICA 2010%
- REP. CHECA 18415%

### *Conclusión:*

Aquí se puede entender el porqué de apuntar al intercambio en primera instancia con Brasil, ya que si observamos en el gráfico de torta anterior, se refleja como el porcentaje total de las exportaciones argentinas hacia Brasil, es superior en casi el 70% al porcentaje de las exportaciones argentinas hacia el resto del mundo. Esto hace que se convierta en un mercado predilecto a apuntar, sumado a otros beneficios que facilitan el intercambio, como ser que, ambos países son integrantes del MERCOSUR y la supresión de barreras que esto acarrea sumado a la constante búsqueda por equilibrar la balanza comercial que lleva a incrementar la participación.

Cabe destacar también, que no por ello se excluirán los demás destinos, y como se dijo con anterioridad, esta organización apunta a la satisfacción de todos los clientes, consumidores y a su gran diversidad de necesidades al más alto nivel de servicio. Además basados en una estructura de operaciones de alto grado de flexibilidad, se hará frente a la gran diversidad de peticiones.

De este modo se pretende conservar a los clientes e incrementar su frecuencia de uso del servicio, como así también lograr transformar a los consumidores espontáneos en clientes frecuentes y divulgadores de propaganda gratuita como lo es el boca en boca, logrando así ampliar el mercado organizacional y con ello obtener mayor participación de los clientes pertenecientes al mercado meta definido.

### **El modelo de las 5 fuerzas de Porter**

Este modelo se basa en cinco fuerzas que determinarán la rentabilidad a largo plazo de un mercado o segmento de este. La finalidad es que la organización debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que gobiernan la competencia industrial:

1. **Amenaza de nuevos competidores:** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de sortear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.





En este caso es Alta la amenaza, debido a la baja inversión capital necesaria para iniciarse ya que el trabajo de forwarder es de pura coordinación, de hecho existe ya mucha oferta en el país. Pero si dificulta el ingreso el carecer del know how del negocio y contactos claves en aduanas para suprimir barreras, agilizar las operaciones y de este modo hacer la diferencia.

2. **La rivalidad entre los competidores:** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. La Rivalidad es altísima, debido a que hay muchos competidores en el país y algunas firmas internacionales muy reconocidas y de fuerte posición.

3. **Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante. Los proveedores son los dueños de los camiones, barcos, aviones y las respectivas infraestructuras, por ende su poder de negociación tiende a ser más alto, pero es tan alta la necesidad de trabajo de estas empresas poseedoras de los vehículos, que con una estrategia de fidelidad y trabajo sinérgico, la organización en cuestión puede dar prioridad para la prestación del servicio a las automotrices asociadas utilizando la infraestructura y servicio de estos proveedores, asegurándoles continuidad regular y éstas contar poner la flota a disposición en todo momento y circunstancia.

4. **Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene demasiados sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o más bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad, servicios y, por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace aun más crítica si a las organizaciones les conviene integrarse hacia atrás.

Al haber tanta oferta del servicio de forwarder, el poder de negociación de los clientes tiende a ser muy alto, y como se trata de automotrices y estas no se casan con nadie, saben que por los volúmenes económicos que mueven siempre van a

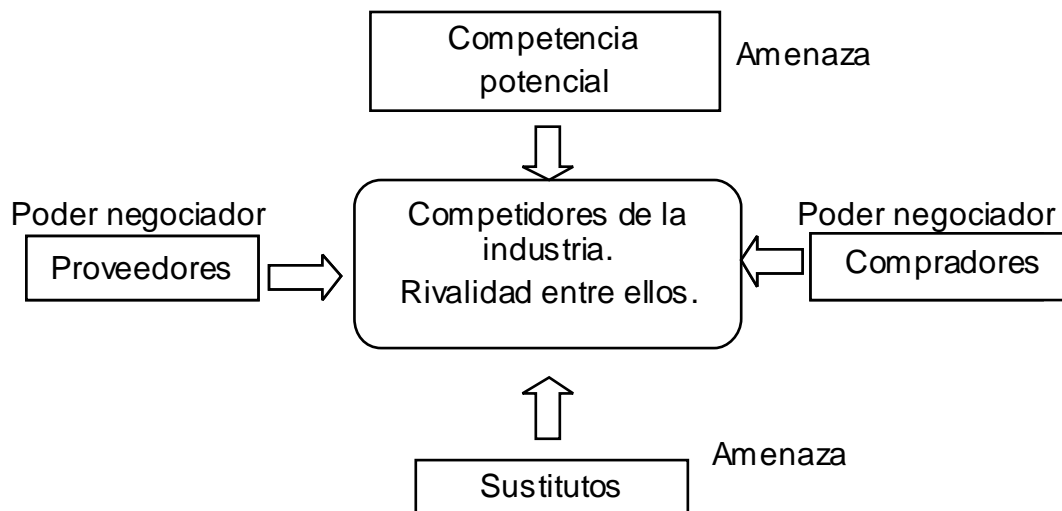


tener a alguien a su disposición para prestarles el servicio, pero trabajando como socios del mercado y logrando un alto grado de fidelidad, dejando en manos de la empresa de forwarder las cuestiones inherentes al transporte, comprenderán las organizaciones que se pueden ahorrar grandes dolores de cabeza.

5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

A pesar de los avances tecnológicos, las automotrices siguen tercerizando la producción de autopartes a través del mundo, así que por lo pronto se sigue necesitando el transporte para centralizar las autopartes a las ensambladoras principales. Pero en este caso no consideramos la existencia de algún sustituto, por lo tanto, carece de importancia para el análisis.

#### LAS CINCO FUERZAS QUE GUIAN LA COMPETENCIA INDUSTRIAL



Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

*Porter* identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

1. **Economías de escala:** Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor a entrar



con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

2. **Diferenciación del producto:** asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que racionan los competidores o sus mejoras al servicio existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, utilizan esta barrera.

En este sentido, y en pos de no haber encontrado en el análisis de mercado Agentes de Carga que brinden algún servicio similar se propone a esta empresa incluir el servicio de "Seguimiento Intensivo al exportador", como parte de la misma área de comercio exterior de la empresa Cliente, de la misma manera tener más control sobre la coordinación de las cargas y al mismo tiempo aumentar el poder de negociación con los Clientes.

3. **Inversiones de capital:** Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

4. **Desventaja en costos independientes de la escala:** Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podrían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales,



en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

5. **Acceso a los canales de distribución:** En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.
  
6. **Política gubernamental:** Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.



Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir como vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramanoobra, *puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.*



## Capítulo 4. El Mercado

---

La demanda de autopartes, está constituida por 4 cuatro grupos principales:

- Los dueños de los vehículos
- Los talleres mecánicos
- Los ensambladores (automotrices)
- Los profesionales como los dueños de flotas vehiculares, incluyendo las fuerzas armadas, la policía y agencias de alquiler de vehículos.

### Actores del sector autopartista

Un estudio de ONUDI\* indica que los cambios experimentados por la industria automotriz en las últimas décadas han derivado en una mayor delegación de responsabilidades en lo que hace al diseño de las terminales hacia las autopartistas, que a su vez deben proveer de soluciones tecnológicas eficientes a aquellas, en el lugar en donde sea que se encuentren. Esta delegación de funciones, sin embargo no deriva en una merma en el liderazgo ejercido por las terminales, que siguen fijando las pautas de producción. El mismo estudio, hace una diferenciación entre distintos tipos de autopartistas:

**PROVEEDORES MEGA-GLOBALES:** suministran insumos a las terminales y tienen alcance global y utilizan tecnología propia, también conocidos como *tier 0,5*, por su cercanía a las terminales que es mayor que las de los proveedores del primer anillo.

**PROVEEDORES DEL PRIMER ANILLO:** suministran insumos directamente a las terminales, con un alcance global más limitado que las anteriores.

**PROVEEDORES DEL SEGUNDO ANILLO:** trabajan habitualmente con diseños provistos por las terminales o por los proveedores mega-globales.

\*ONUFI. The global automotive industry value chain: What prospects for upgrading by developing Countries. Viena, 2003

**PROVEEDORES DEL TERCER ANILLO:** son proveedores de productos básicos, en donde las habilidades requeridas son menores (generalmente estandarizados).

**MERCADO DE REPOSICION:** constituye un eslabón importante en la cadena de valor del sector automotriz. No requieren normalmente de diseño, pero sí de capacidades para adaptar y transformar piezas de acuerdo a las necesidades del mercado local. Pueden ser proveedoras del mercado internacional.

CONVENIO AUTOMOTRIZ ARGENTINA – BRASIL



El comercio argentino relativo al complejo automotor se encuentra alcanzado y regulado por un conjunto de Acuerdos comerciales, entre los cuales el de mayor importancia es el establecido con Brasil, dado los importantes niveles de intercambio verificado en sus importaciones y exportaciones.

El comercio bilateral se encuentra regulado por un conjunto de compromisos que en lo fundamental consisten en:

a.- El establecimiento de 100% de preferencia para el comercio, dentro de los umbrales establecidos por el mecanismo del “flex” de comercio. Este consiste en un coeficiente que vincula el valor posible de ser importado desde el país socio sin pagar arancel al valor de exportaciones al mismo. De acuerdo a lo establecido, la Argentina podrá importar libre de aranceles hasta 1.95 veces el valor exportado a ese destino. Un rasgo distintivo del “flex” es su carácter asimétrico, buscando favorecer una mayor participación de la Argentina en el mercado brasileño. Mientras que para nuestro país rige un coeficiente de 1.95, el correspondiente a Brasil alcanza 2.5. El universo de autopartes –identificado en el Acuerdo- forma parte del comercio administrado en los términos del “flex”.

b.- El Acuerdo regula los niveles de arancel común frente a terceros. Mientras que para los vehículos es del orden del 35%, el segmento de autopartes está alcanzado por alícuotas que parten del 2% y llegan hasta el 16%, para los conjuntos y subconjuntos de mayor complejidad.

c.- Debe señalarse que actualmente el régimen autoriza esquemas de importación temporaria de materiales y autopartes, con vistas a incorporarse al proceso productivo de bienes automotores destinados a la exportación. El Acuerdo establece que a partir de junio de 2013, el comercio bilateral para el universo automotriz quedará liberado, sin limitaciones....

## Segmentación del mercado

Esta organización decide operar el mercado autopartista, para ello decide:

**Segmentar el mercado:** por la segmentación conductual basada en el Beneficio Buscado por el comprador, apuntando a todas las grandes automotrices, autopartistas y metalmecánicas.

**Fijación de metas del mercado:** de la evaluación de los atractivos de cada mercado, se decide encarar el autopartista como meta ya que tienen preferencias homogéneas.

**Posicionamiento del servicio:** a través de un alto nivel de servicio al cliente, a través de la superación de expectativas, innovando y apuntado al mejoramiento continuo, logrando de este modo que la oferta del servicio ocupe un lugar claro y apreciado en la consciencia de los consumidores objetivos.

## Evaluación del segmento del mercado





Como se puede observar en la información autopartista plasmada con anterioridad, este segmento justifica los esfuerzos, las inversiones y es rentable para la empresa, ya que se encuentra en constante crecimiento indicando una evolución futura.

Del análisis de la demanda y del mercado consumidor derivan el flujo de ingresos por ventas que se generará durante la vida útil del proyecto.

Para ello se debe estudiar tanto la demanda total del mercado, como la demanda específica del proyecto, por lo que es necesario tener presente la siguiente ecuación:

DEMANDA DEL PROYECTO (%) = DEMANDA TOTAL DEL MERCADO – DEMANDA ABASTECIDA POR LA COMPETENCIA

$$\begin{aligned} &= 100 - 94 \\ &= \mathbf{0.06} \longrightarrow \mathbf{6\%}. \end{aligned}$$

En base al dato propio obtenido del estudio durante todo el año 2011, cuando se comenzó a evaluar y analizar el lanzamiento de la empresa, sumado al resultado de la evaluación de toda la información recabada; definimos como base de participación del mercado propia, una porción del 6% del total de la provincia de Córdoba. Para ello se tomó el total importado/exportado general a nivel Nacional, luego se aplicó el 20% del total que equivale a la participación de los Agentes de Cargas Multimodal a nivel Nacional; de ese total se sacó una tercera parte, que representa la participación del rubro a nivel Provincia de Córdoba. Con todos esos datos se aplicó a este último el 6%, que sería la participación de la empresa en cuestión.

Como punto de partida se comenzará con un supuesto contrato de representación con una empresa de transporte, a la cual se le ofrecerá un uso continuo y alto grado de ocupación de su flota a cambio de la disponibilidad de la misma en todo momento; y el resultado partirá del grupo de clientes fieles a la política de la organización a implementar, sumado a las estrategias de comercialización y al alto nivel de satisfacción con que se buscare atenderlos. Esta política tiende no simplemente a satisfacer las necesidades de los consumidores, sino a determinar donde puede hacer la diferencia con respecto a la competencia y así, lograr como objetivo superar las expectativas de los clientes y obtener como retroalimentación una adhesión futura de nuevos consumidores atraídos por el empuje de parte de los clientes altamente satisfechos.

Para determinar la cantidad de operaciones, se definió como parámetro el valor monetario de carga aproximado que genera una operación, esto es U\$S 6100. Entonces se toma como base de participación el 6% del total del mercado objetivo (Córdoba), que equivale a un total de 4799 operaciones anuales y se lo posiciona en el año 2011 para poder realizar la proyección.

Cantidad de operaciones anuales como base: (4799 operaciones)

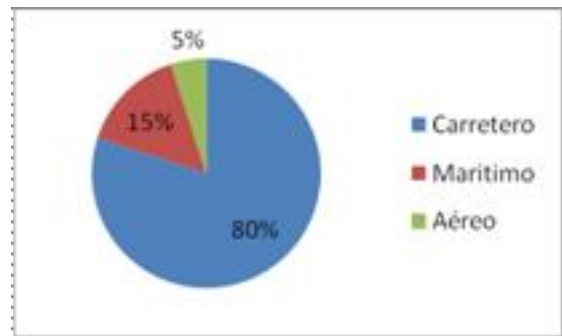


Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

Modo carretero 80% = 3839 operaciones

Modo marítimo 15% = 720 operaciones

Modo aéreo 5% = 240 operaciones



Precio	Carretero	Marítimo	Aéreo
U\$S	100	150	500



$P * Q = \text{VENTAS}$

Carretero  $\Rightarrow 100 \times 3839 = 383.920,00$

Marítimo  $\Rightarrow 150 \times 720 = 107.978,00$

Aéreo  $\Rightarrow 500 \times 240 = 119.975,00$

Ventas totales con base 2011 U\$S 611.873,00

Las estrategias de financiación por lo general en el mercado de los agentes de carga forwarders, ronda como máximo los 45 días. Esta organización a modo de ampliación y captación de clientes, para los tres modos soportará una espalda de 60 días, dando el puntapié inicial hacia la diferenciación con respecto a la competencia, con ello atraerá la atención de consumidores de la competencia y podrá demostrar el alto nivel servicio con el que quiere posicionarse a través de la satisfacción y superación de expectativas.



## Proyección. Análisis de Series Temporales.

### *Método del mínimo cuadrado*

Al utilizar este método se entiende que el futuro es una función del pasado.

Esta organización va a proyectar en cantidad de operaciones, independientemente de si son exportaciones o importaciones.

Para generalizar se agruparan las importaciones con las exportaciones, sumando los totales anuales de ambas en U\$\$, obteniendo de este modo la demanda total del mercado de autopartes por año, desde el 2006 al 2011.

Como se tienen datos en U\$\$ y se quiere trabajar en cantidad de operaciones, se utilizará el método de la analogía y, para ello se trabajó con una participación del 20% sobre el total importado/exportado, obteniendo así el mercado de agentes de cargas multimodal a nivel Nacional. Luego se delimitó al mercado objetivo (provincia de Córdoba), tomando del mercado anterior una tercera parte, que equivale a un 33% basándose en el PBI de la provincia y la gran concentración de empresas automotrices que esta presenta, se estableció con base 2011 y derivó en 4799 operaciones anuales.

Con los datos anteriormente descriptos sobre precios de las operaciones en base al modo utilizado y la participación porcentual de cada modo sobre el total de operaciones, determinó que 4799 operaciones es igual a U\$\$ 611.873.

Luego utilizando el método de la analogía con los datos obtenidos del análisis de la información para establecer la base 2012, sumado a la cartera de clientes fieles que se logrará con las estrategias a implementar y, suponiendo que se hubiera operado desde el año 2006 con una participación estable haremos lo mismo en cantidad de operaciones.

AÑO	EXPORTACIONES U\$\$	IMPOTACIONES U\$\$	TOTAL ANUAL U\$\$	PARTICIPACION DEL MERCADO DE AG. DE CARG. MULTIMODAL (20%) EN U\$\$	PARTICIPACION DEL MERCADO DE AGENTES DE CORDOBA (1/3 PARTE) EN U\$\$	PARTICIPACION DE LA ORGANIZACIÓN (6%) DEL TOTAL DE CORDOBA EN U\$\$	OPERACIONES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO EN Un.
2006	1034892429	2150356329	3185248758	637049752	210226418	12613585	2068
2007	1250562098	2751211080	4001773178	800354636	264117030	15847022	2598
2008	1379760138	3561760113	4941520251	988304050	326140337	19568420	3208
2009	936572442	1583558547	2520130989	504026198	166328645	9979719	1636
2010	1896600000	4060406529	5957006529	1191401306	393162431	23589746	3867
2011	2115000000	5278000000	7393000000	1478600000	487938000	29276280	4799



PROYECCIÓN DE OPERACIONES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO. (Como si hubiera operado desde 2006).

OBSERVACIONES	AÑO	CANTIDAD DE MEDIOS INTERVALOS	TIEMPO CODIFICADO X	OPERACIONES EN Un. EMPRESA EN ESTUDIO (Y)	X . Y	X <sup>2</sup>	Y TENDENCIA
1	2006	-3	-5	2068	-10340	25	<b>1894</b>
2	2007	-2	-3	2598	-7794	9	<b>2348</b>
3	2008	-1	-1	3208	-3208	1	<b>2802</b>
4	2009	1	1	1636	1636	1	<b>3256</b>
5	2010	2	3	3867	11601	9	<b>3710</b>
6	2011	3	5	4799	23995	25	<b>4164</b>
				<b>Σ</b>	15890	70	18176

$$\check{y} \rightarrow \frac{\sum Y}{n} = 3029$$

$$b \rightarrow \frac{\sum XY}{\sum X^2} = 227$$

$$Y_{Tendencia} \rightarrow \check{y} + b \cdot X$$

PROMEDIO	3029
DS(X)	849
CV(X)	0.28 → 28%

En promedio anual, la cantidad de operaciones son 3029.

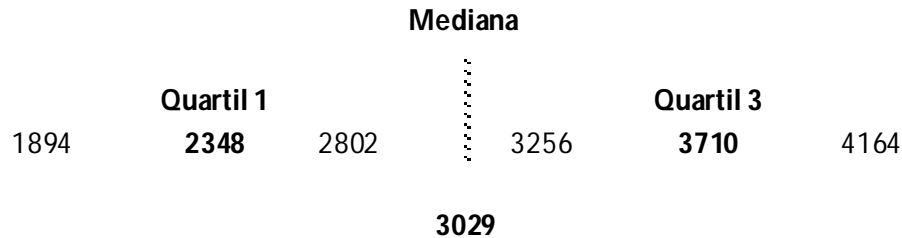
$$\begin{aligned} \text{Mediana} &= \frac{\Sigma(n+1)}{2} \\ &= \frac{(6+1)}{2} \\ &= \frac{7}{2} \\ &= 3.5 \implies 3029 \end{aligned}$$

El 50% de los años en estudio, la cantidad de operaciones anual varió desde 1894 a 3029 operaciones y el otro 50% de 3029 a 4164 operaciones.

El 25% de los años en estudio, la cantidad de operaciones anual rondo de las 1894 a las 2348 operaciones anuales y el 75% restante de las 2348 a las 4164 operaciones anuales.



El 75% de los años en estudio, la cantidad de operaciones anuales rondaron entre las 1894 y las 3710 operaciones y el 25% restante de 3710 a 4164 operaciones anuales.



Con respecto a la Desviación Estándar  $DS(x)$ , la cantidad de operaciones se desvían de la media en 849 unidades hacia arriba y 849 unidades hacia abajo:

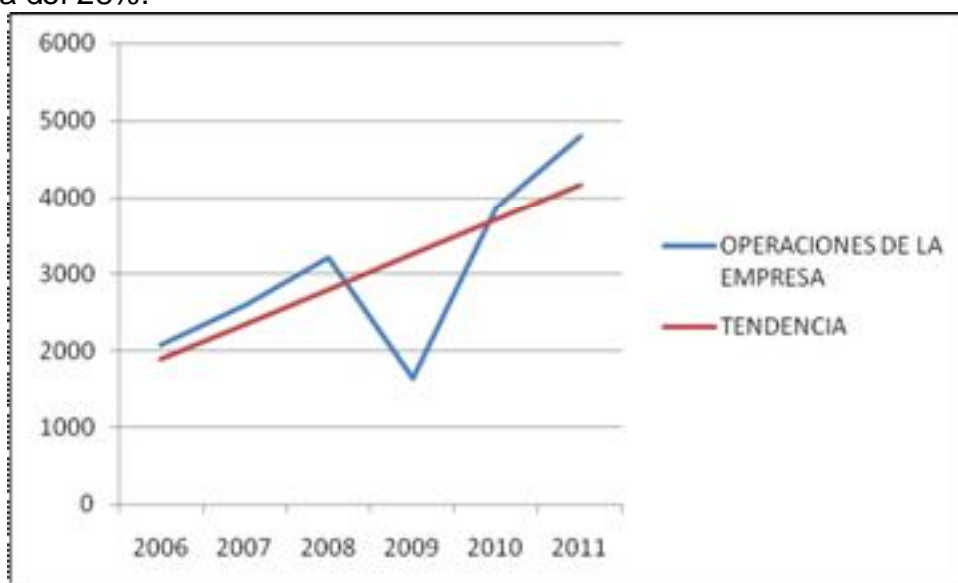
$$\begin{aligned} \text{Límite superior: Media} + DS(x) &= 3504 + 849 \\ &= \mathbf{4353} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Límite inferior: Media} - DS(x) &= 3504 - 849 \\ &= \mathbf{2655} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rango} &= \text{valor máximo} - \text{valor mínimo} \\ &= 4164 - 1894 \\ &= \mathbf{2270} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Coeficiente de Variación} &= DS(x) / \text{Media} \\ &= 849 / 3029 \\ &= \mathbf{0.28} \end{aligned}$$

Entonces la media es lo suficientemente representativa de los datos con una dispersión aproximada del 28%.





Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

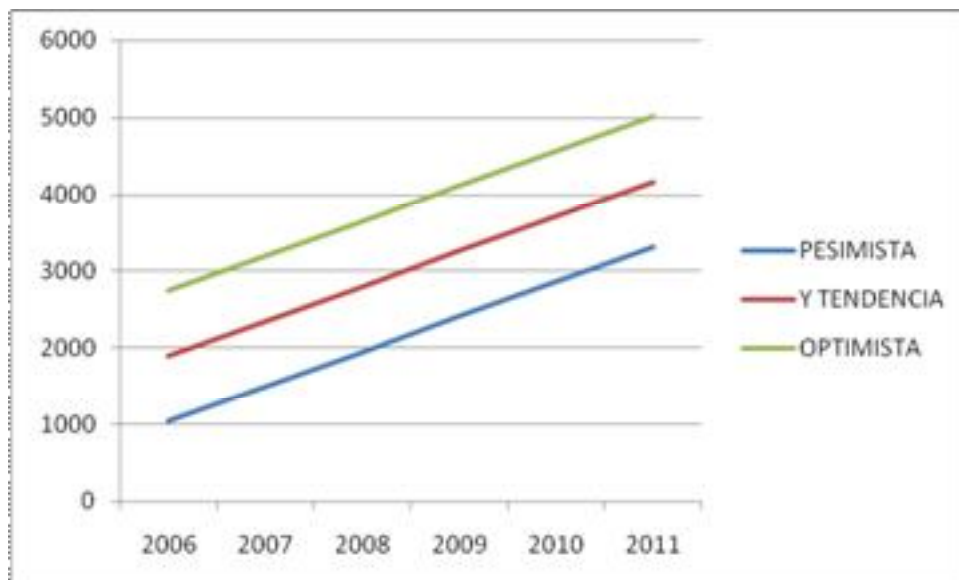
Entonces partiendo de la media, vamos a plantear los escenarios posibles donde se puede desempeñar la organización.

ESCENARIOS	OPERACIONES
OPTIMISTA	3878
PROMEDIO	3029
PESIMISTA	2180

La idea es que las operaciones anuales del periodo en estudio oscilen al rededor de la media en lo que respecta al coeficiente de variación, que equivale a 849 operaciones hacia arriba bajo un escenario optimista y hacia abajo en un escenario pesimista.

AÑO	PESIMISTA	Y TENDENCIA	OPTIMISTA
2006	1045	1894	2743
2007	1499	2348	3197
2008	1953	2802	3651
2009	2407	3256	4105
2010	2861	3710	4559
2011	3315	4164	5013

2011 AÑO BASE





### Proyección de Operaciones de la empresa en estudio 2012 al 2016.

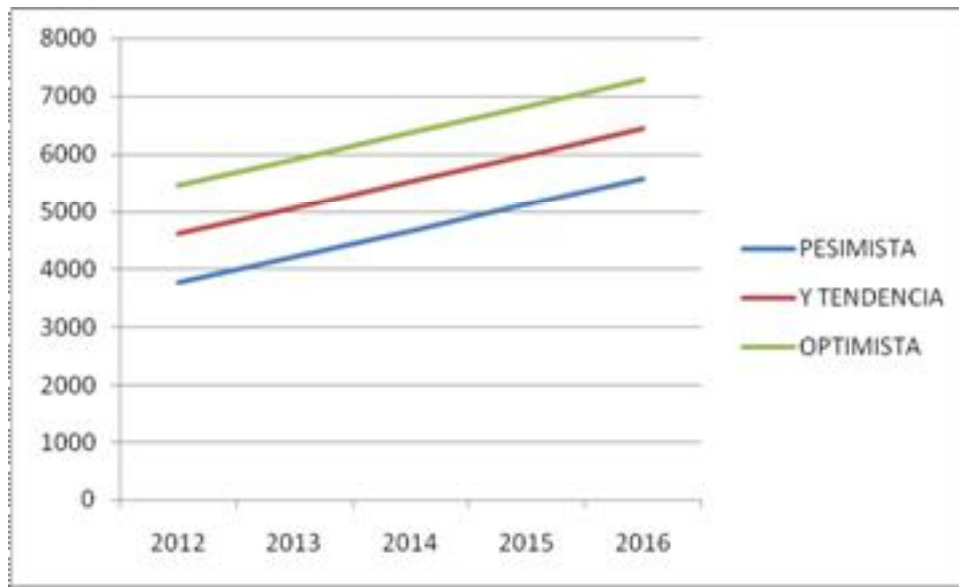
Siguiendo la tendencia anterior, se proyectaron los años que se estima la vida útil del proyecto.

AÑO	TIEMPO CODIFICADO	Y TENDENCIA
2012	7	4618
2013	9	5072
2014	11	5526
2015	13	5980
2016	15	6434

Con esta tendencia y nuevamente aplicando el coeficiente de variación en menos a la tendencia, se delimito el escenario pesimista. El coeficiente de variación en más a la tendencia, se delimitó el escenario optimista.

AÑO	PESIMISTA	Y TENDENCIA	OPTIMISTA
2012	3769	4618	5467
2013	4223	5072	5921
2014	4677	5526	6375
2015	5131	5980	6829
2016	5585	6434	7283





## El Mercado Proveedor

Si bien existe gran diversidad de empresas Operadoras Logísticas en Argentina y el mundo, esto no implica que todas no puedan tener una participación razonable y relacionada con sus necesidades financieras y de expectativas de utilidades. Esto se debe a que el principal problema que ocasiona un cuello de botella logístico “considerado por las empresas”, es la “Disponibilidad del transporte terrestre local, como el internacional”.

Con ello y debido a que los costos logísticos actuales en Argentina son menores a los encontrados en el pasado, derivado por la creciente profesionalización de los proveedores de servicios logísticos, que lograron eficientizar el costo de los servicios, como el de la calidad.

Las organizaciones están fuertemente predispuestas a utilizar el servicio de Agentes de Cargas FORWARDERS, tercerizando así esa actividad, logrando mayor efectividad y permitiéndoles dedicarse a la actividad principal para la que fueron creadas, para el caso en el que la misma no sea el transporte.

La organización en estudio se desempeñará buscando un alta grado de satisfacción por parte del consumidor, trabajando con las organizaciones poseedoras de los vehículos como socios del mercado, ofreciéndoles una constante y permanente utilización y ocupación de la flota y recibiendo a cambio un alto grado de disponibilidad de la misma, para poder operar con flexibilidad a las peticiones del consumidor. Como bien se dijo en párrafos anteriores, todos los intervinientes en la cadena de abastecimiento deben ser considerados como socios del mercado, ninguno tiene mayor protagonismo, todos aportan su parte para el logro del objetivo como lo es la satisfacción del cliente. La mejora que pueda realizar cualquiera de los intervinientes en la cadena de abastecimiento representa un mayor beneficio en serie para todos los integrantes de la misma, mayor participación, mayor crecimiento, mayores utilidades, mayor posicionamiento y capacidad instalada a plena utilización. Además se destaca que se tomo una participación estable del 6% anual y se entiende que con el crecimiento de las relaciones con los



Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

consumidores, el posicionamiento y las estrategias comerciales, sumado al fuerte nivel de servicio con el que se busca un alto grado de satisfacción para contenerlos, que es altamente factible que la participación se comporte de modo creciente, llevando así a la organización a un desempeño cercano o superior al optimista.



## Capítulo 5. Operaciones

---

**Las actividades que la empresa realizará como agente de carga internacional son las siguientes:**

- La investigación y la planificación de la ruta más apropiada para un embarque;
- La organización de embalaje apropiado (teniendo en cuenta el clima, el terreno, el peso, la naturaleza de los bienes y el costo), la entrega y depósito de mercancías a su destino final;
- Negociación de contratos, costos de transporte y manipulación;
- La obtención, coordinación, verificación, emisión y preparación de la documentación para cumplir con los requisitos aduaneros y de seguros, y el cumplimiento con las regulaciones países de ultramar y de los regímenes fiscales;
- Seguimiento de la carga y permanente información a los involucrados.
- Ofrecer servicios de consolidación por vía aérea, marítima y por carretera - la garantía de soluciones rentables y seguras a los cargadores pequeños con carga suficiente para utilizar sus propias unidades especializadas;
- Servir de enlace con terceros para transportar mercancías (por carretera, ferrocarril, aéreo o marítimo) de acuerdo con las necesidades del cliente; organización de seguros.
- A medida que ofrece soluciones de TI y el intercambio electrónico de datos (EDI) conexiones;
- La organización de pago del flete y otros cargos, o la recolección de pago por cuenta del cliente;
- Utilizar el comercio electrónico, la tecnología de Internet y los sistemas de satélite para permitir el seguimiento en tiempo real y rastreo de mercancías; organizar el transporte aéreo de mercancías urgentes y de alto valor y la gestión de riesgo de puerta a puerta;
- Trabajando en estrecha colaboración con clientes, colegas y terceros para garantizar el funcionamiento correcto de los plazos;
- Mantener la visibilidad y control en todas las fases del viaje, incluida la producción de informes de gestión y análisis de costos y la unidad estadística; en calidad de consultor en materia aduanera;
- Mantenimiento de los conocimientos actuales de la legislación pertinente, la situación política y otros factores que podrían afectar el transporte de mercancías a nivel nacional e internacional;
- En niveles más altos, el papel puede implicar también la gestión de personal y supervisión de las actividades dentro de un departamento o especializada en un área en particular, tales como flete marítimo o aéreo de mercancías;
- Busca las mejores opciones para la selección del o los medios de transportes más adecuados según el tipo de carga y destino;
- Coordinar las formalidades requeridas respecto del seguro de la carga y el transporte;
- Representar a agentes de carga extranjeros en el país.



Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

Además de las actividades enunciadas y a título informativo se enuncian a continuación otras actividades tipo que los Agentes De Carga de todo el mundo realizan,

- En calidad de intermediario en las negociaciones de aduanas en todo el mundo para guiar el transporte de mercancías de manera eficiente a través de procedimientos complejos;
- Tratar con un régimen especial para el transporte de cargas delicadas, como el ganado, alimentos, suministros médicos y otros artículos frágiles; la organización de la mensajería y especialista de la mano de llevar los servicios;

La creciente dinámica de la actividad, sumada a los distintos intereses sectoriales y reglamentaciones gubernamentales que la afectan, hace necesario establecer un marco de contención, normalización y protección al agente de carga.

La multiplicidad de funciones impide que los empresarios en forma individual puedan estar representados, informados, asesorados y protegidos.

Para ello y en el caso de nuestro país existe una Asociación de Agentes de Carga internacional, AAACI, (Asociación Argentina de Agentes de Carga Internacional). Cada país tiene una asociación de Agentes de Carga para los mismos fines que en nuestro país, y por ejemplo para el caso de América Latina y el Caribe existe ALACAT, que es una Federación de Asociaciones de Agentes de Carga y Operadores Logísticos Internacionales



## Departamentalización – Organigrama:

En virtud de lo planteado en la Misión de la empresa de garantizar en el tiempo las actividades de la empresa para así satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

O Bien en su política de Calidad: de pretender convertirse en “un brazo más del área logística de nuestros clientes, conocer muy bien su negocio, para poder exceder permanentemente sus expectativas respecto de sus necesidades de servicios de transporte”.

A partir de ello en lo referido a la estructura organizacional propuesta para esta empresa, proponemos una estructura funcional en lo referido a las áreas Madres de gestión de una empresa, acotadas al tamaño de este emprendimiento, inicialmente (Logística, Administración, RRHH, Informática, Aseguramiento de la calidad y Ventas), todas bajo el mando del Gerente General.

En cuanto a la departamentalización del Área Logística, y en lo referido a la prestación del servicio, se realizará en una estructura de gestión por cliente, además de ser la encargada de las Compras, selección y desarrollo de proveedores, procedimientos de trabajo, producción del servicio y control de la prestación del mismo.

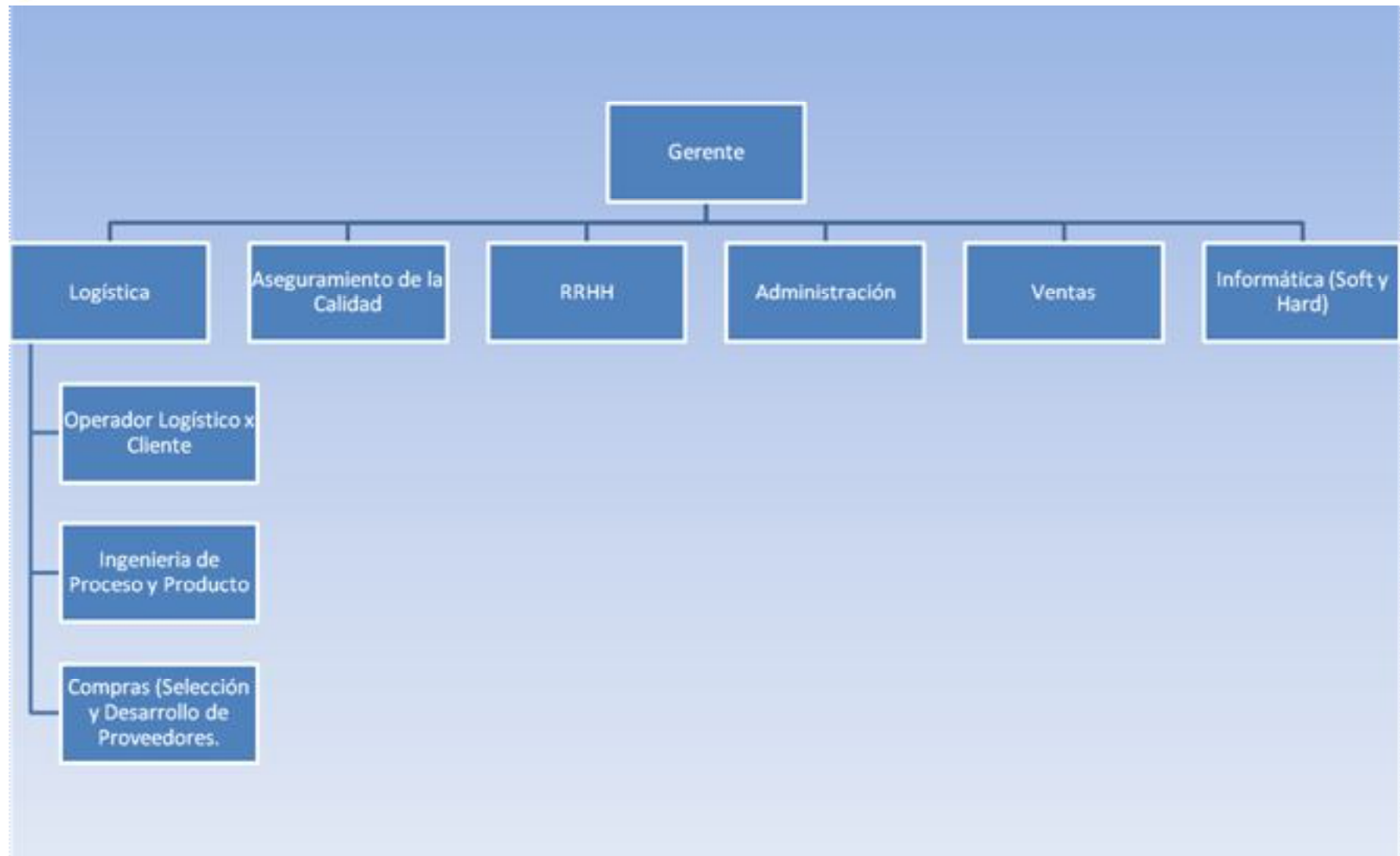
Esto significa que para cada cliente deberá corresponderse una sola persona de contacto. De esta manera el Cliente no tendrá que exponerse a diferentes personas, criterios, motivaciones, etc., para conseguir la prestación e información y de esta manera, otorgar a los clientes mayor cercanía con la empresa y confianza, tal como si fuera un área más de la misma empresa del cliente, con la salvedad de saltar las oportunas barreras interdepartamentales de muchas organizaciones.

Si bien es claro que las desventajas de este tipo de organización podrían ir en contra de por ejemplo la especialización del trabajo, la idea es que esta empresa disponga de procedimientos de selección, inducción, y capacitación en virtud de personas polivalentes en lo referido a los distintos modos de transporte y su respectiva gestión, pero por encima de ello personas con una fuerte orientación al servicio al cliente.

Así mismo ésta especialización por cliente provoca una necesaria estructura matricial, por tener que depender en alguna manera de los demás responsables funcionales



Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado





## Logística de Entrada

La actividad de gestión de compras es parte de la logística de entrada de cualquier organización, y es parte de la gestión de compras, inclusive antes del abastecimiento mismo de los materiales y servicios necesarios, la búsqueda selección y el desarrollo de los proveedores. En particular para esta empresa prestadora de servicios, ya que forma parte de la prestación del servicio ofrecido al mercado meta, el servicio en si de los proveedores de la misma.

Sean los casos de los proveedores de telecomunicaciones, como el prestado por las empresas de transporte encargadas del traslado de los bienes de los mismos clientes. En ambos casos proveedores principales en la actividad de la empresa, y más que proveedores, son los principales socios tanto del éxito como del fracaso de la empresa.

Puntualmente se hará una introducción al tema Desarrollo de proveedores, y mas apuntado a los prestadores del servicio de transporte terrestre para el tramo Argentina-Brasil, si bien para el caso del transporte marítimo y aéreo podrá ser un tanto mas difícil por el tremendo poder de negociación de las navieras y puertos sobre la empresa, como actores principales en la infraestructura necesaria, es necesario también elegir a aquellas que estén situadas lo mas cercano posible a los requerimientos de la empresa.

### **Desarrollo de proveedores:**

Las normas de calidad a nivel internacional exigen tratar este punto como pilar de gestión. Para el caso de las normas ISO, especifica que las organizaciones deben asegurarse de que los productos como los servicios adquiridos estén conforme a los requisitos especificados por estas, de la misma manera las normas EAQF o QSA, de similar manera indican que para el aseguramiento de la calidad de los servicios prestados es necesario asegurar el cumplimiento a las exigencias preestablecidas.

Independientemente que a esta misma empresa se le sugiere certificar bajo normas ISO al menos inicialmente, pero cuanto antes mejor, igualmente y por todos los medios se deberá tratar de hacer acuerdos con empresas certificadas por alguna norma de aseguramiento de la calidad de nivel internacional.

En virtud a lo antedicho y con la intención de dejar más huellas direccionadas hacia el aseguramiento de la calidad se definen las especificaciones del servicio pretendido por los proveedores principales. Las mismas podrán también de manera periódica ir modificándose de acuerdo a las oportunas situaciones que así lo ameriten o bien como resultado de las oportunas reuniones cara a cara que se realicen a tal fin, se trata de alguna manera de acoplarse a la rueda de la mejora continua induciendo al progreso de la empresa y promoviendo de alguna manera el uso de las herramientas de gestión de calidad durante el ciclo de vida de la misma.

En estos casos se pretende también que las evaluaciones o auditorias que se realicen tanto inicialmente como de seguimiento se realicen bajo el referencial ISO 2000.





## Especificación técnica del servicio de transporte terrestre.

- Uno de los primeros puntos a tener en cuenta es la salud financiera del proveedor y para este punto o bien es superado por los mismos o bien es un punto a incluir dentro del plan de desarrollo pero debido al alcance del presente trabajo es que no será desarrollado y se entenderá que no es motivo para desechar las alternativas al menos inicialmente.
- La posibilidad del Agente de Carga de acceder a las estructuras de costo del proveedor, lo más detallada posible, con el fin de poder controlar de alguna manera la tarifa transferida a los clientes y conformar la base de futuras negociaciones.
- De no contar con la certificación de alguna Norma de Calidad, podrá contrarrestarse con algún plan de trabajo serio para certificar en el mediano plazo.
- Los modelos de los camiones no deberán exceder los 6 años de antigüedad, a menos que el estado integral de los excluidos sea como si así fueran. En cada prestación deberá estar presente esta información.
- En frontera, e independientemente del paso fronterizo, en lo referido a almacenes poder contar con información cotidiana que acredite que la capacidad del mismo está siendo suficiente para las oportunas cargas de los clientes. Que en los mismos cuenten con montacargas y puente grúa con capacidad mayor a 3 tn por movimiento. Playón de maniobras y estadía para camiones con servicios mínimos para choferes. Depósitos de combustible con capacidad para al menos una semana de operatoria.
- Contar con un servicio de cadetería y correo postal serio y estable.
- Disponer para cuando sea necesario servicios de ATA y Despachante de Aduana con corresponsales tanto del lado Argentino como Brasileiro.
- Seguro de carga y contra terceros.
- Sistema de rastreo satelital de camiones o carga, caso contrario con compromiso serio de incorporación en el corto plazo.
- Medios de comunicación disponibles de manera permanente principalmente de todos los operadores logísticos, tales como teléfonos fijos, celulares, chat, etc., con disponibilidad full time.
- Información diaria y por operación, respecto a los siguientes puntos
- Posición permanente de los camiones o acceso al sistema de seguimiento satelital.
- Números Telefónicos de los choferes.
- Números de Patente de los mismos.
- Posicionamiento horario de las unidades, en los puntos: Carga, Arribo a frontera, Ingreso a la aduana Brasileira, Ingreso a aduana Argentina, Salida de Aduana Argentina, previsión de llegada a destino y oportunas observaciones pertinentes. Copia electrónica, inmediata ni bien sean generados el CRT y Mic DTA.
- Información de la programación de todos los camiones de la empresa proveedora respecto a los pedidos de todos sus clientes, ya sea para camiones propios o de terceros.
- Revisiones y Auditorias tanto en instalaciones del proveedor como en Córdoba también, al menos bimestrales para la consolidación permanente de los cambios necesarios, su verificación, seguimiento y puesta en marcha de planes de acción



en un entorno de mejora continua, pero con el compromiso cara a cara de los responsables de ambos negocios.

- Formalizar las especificaciones técnicas del servicio pretendido, en un contrato de o bien de representación comercial o bien en algún tipo de contrato u orden de compra, para evitar inútiles futuras discusiones.
- Especificar y consensuar en las mismas y para cada proveedor los tiempos mínimos y máximos a los cuales se comprometen para cada etapa del servicio y de esa manera poder asumir compromisos con fundamentos con cada cliente en particular y poder medir consecuentemente el desempeño y performance de los mismos y en cada etapa del servicio prestado.
- En consecuencia al punto anterior, definir de manera clara, explícita y formal las oportunas penalizaciones acordadas para las demoras o incumplimientos en cada fase del servicio, en puntos tales como por ejemplo:
- Tiempos mínimos y máximos para cada fase del proceso.
- Eventuales costos de preparación, almacenaje, insumos, trasbordos, servicios especiales tales como custodia policial, multa por sobre peso, estadías diarias por demoras en las cargas como en las descargas, demoras en aduana por diversidad de canal asignado, etc.

### **Especificación técnica del servicio de transporte Marítimo.**

- Uno de los primeros puntos a tener en cuenta es la salud financiera del proveedor y para este punto o bien es superado por los mismos o bien es un punto a incluir dentro del plan de desarrollo pero debido al alcance del presente trabajo es que no será desarrollado y se entenderá que no es motivo para desechar las alternativas al menos inicialmente.
- La posibilidad del Agente de Carga de acceder a las estructuras de costo del proveedor, lo más detallada posible, con el fin de poder controlar de alguna manera la tarifa transferida a los clientes.
- De no contar con la certificación de alguna Norma de Calidad, podrá contrarrestarse con algún plan de trabajo serio para certificar en el mediano plazo.
- En el puerto en el que opere, y en lo referido a almacenes poder contar con información cotidiana que acredite que la capacidad del mismo está siendo suficiente para las oportunas cargas de los clientes. Que en los mismos cuenten con montacargas y puente grúa con capacidad suficiente para mover tanto contenedores de 20' como de 40'. Playón de maniobras y estadía para camiones con servicios mínimos para choferes.
- Sistema de rastreo de carga on line permanente.
- Medios de comunicación disponibles de manera permanente principalmente de todos los operadores logísticos, tales como teléfonos fijos, celulares, chat, etc., con disponibilidad full time.
- Copia electrónica, inmediata ni bien sea generado el BL.
- Información permanente de disponibilidad de carga por Buque.



- Revisiones y Auditorias tanto en instalaciones del proveedor como en Córdoba también, al menos semestrales para la consolidación permanente de los cambios necesarios, su verificación, seguimiento y puesta en marcha de planes de acción en un entorno de mejora continua, pero con el compromiso cara a cara de los responsables de ambos negocios.
- Formalizar las especificaciones técnicas del servicio pretendido, en un contrato de o bien de representación comercial o bien en algún tipo de contrato u orden de compra, para evitar inútiles futuras discusiones.
- Especificar y consensuar en las mismas y para cada proveedor los tiempos mínimos y máximos a los cuales se comprometen para cada etapa del servicio y de esa manera poder asumir compromisos con fundamentos con cada cliente en particular y poder medir consecuentemente el desempeño y performance de los mismos y en cada etapa del servicio prestado.
- En consecuencia al punto anterior, definir de manera clara, explícita y formal las oportunas penalizaciones acordadas para las demoras o incumplimientos en cada fase del servicio, como por ejemplo en puntos tales como:  
Tiempos mínimos y máximos para cada fase del proceso.
- Eventuales costos de preparación, almacenaje, insumos, trasbordos, servicios especiales tales como custodia policial, multa por sobre peso, estadías diarias por demoras en las cargas como en las descargas, demoras en aduana por diversidad de canal asignado, etc.

### Capacidad de producción de proveedores:

Tal lo descripto en las especificaciones técnicas de proveedores es muy importante contar con Información de la programación de todos los camiones de la empresa proveedora respecto a los pedidos de todos sus clientes, ya sea para camiones propios o de terceros. Este punto es muy importante, ya que las prestadoras del servicio concreto de transporte, es decir la que realiza efectivamente el traslado de las cargas, ya que se debe cumplir para ellos un principio muy simple que es la seguridad de ir a destino con carga y de allí regresar con carga a origen, y en ese sentido y por encima a acuerdos esporádicos con algunos clientes, cuando se logra alguna Orden de Compra con algún cliente por una cantidad importante de viajes mensuales, y considerando que por alguna razón fallen él o los Clientes propietarios de los viajes de "Ida", afectan de manera directa a los Clientes de los viajes de "Regreso". Estas situaciones suelen suceder por muchas situaciones particulares a cada caso, muchas veces ajenas a la gestión del agente de carga y por esta razón se pierden Negocios importantes y hasta la existencia de la empresa misma. Para ello y conociendo la programación tanto en firme como estimada de la empresa prestadora del transporte es importante también disponer de empresas proveedoras alternativas con o sin acuerdos formales para paliar estas críticas situaciones.

En frontera, tal como manifestado en las especificaciones técnicas de servicio, e independientemente del paso fronterizo, en lo referido a almacenes poder contar con información cotidiana que acredite que la capacidad del mismo está siendo suficiente para las oportunas cargas de los clientes. Que en los mismos cuenten con montacargas y



puente grúa con capacidad mayor a 3 tn por movimiento. Playón de maniobras y estadia para camiones con servicios mínimos para choferes. Depósitos de combustible con capacidad para al menos una semana de operatoria.

## Logística Interna y de Salida

Considerando que en la prestación de servicios los mismos se producen y prestan al mismo tiempo o casi al mismo tiempo ya que para algunas situaciones la diferencia temporal entre la producción y entrega del servicio si bien puede ser mínima no necesariamente y a diferencia de otros tipos de servicios, no es en simultáneo, por ejemplo que un camión, o emisión de alguna documentación, o bien en transbordos, etc. se demoren estos procesos por alguna razón particular, la cual, podría haberse evitado sin problemas, no necesariamente el Cliente recibe el impacto de la misma de manera directa, puede ser pasada por alto, tal vez con algún plan de contención o alternativo de acción, considerando obviamente que dichas demoras no excedan por encima de las fechas límites que haya impuesto cada cliente para cada operación. Claro está que para los proveedores de la empresa será más difícil de dejar pasar estas demoras ya que la función del agente de carga es estar de manera permanente detrás de cada movimiento de sus proveedores.

### **Actividades tipo para realizar una Importación-Exportación. País de Origen la Argentina.**

A continuación se detallan las actividades necesarias para poder realizar una importación o exportación, paso a paso, como fuente de los futuros procedimientos de trabajo con el objetivo de no descuidar la performance de la prestación de servicio.

Se hace la salvedad de que respecto al Seguro contratado por el cliente del FW, estas operaciones carecen de póliza flotante es decir se hacen con seguro carga por carga, independientemente de quien sea el tomador (o bien la empresa de transporte o el importador o exportador). Ya que para el caso de existir una póliza flotante la situación sería mucho más simple donde el transportador y FW sólo necesitan una copia de dicha póliza y el tomador del seguro deberá declarar a mes vencido todas sus operaciones. No obstante y de acuerdo cuestiones legales vigentes, las empresas de transporte suelen contratar de manera independiente su propio seguro para la carga, para evitar, ante la ocurrencia de siniestros la acción judicial de los aseguradores contra ellos.

Para el caso del reabastecimiento de Combustible se deberá ver cuales y donde se ubican las estaciones de servicio con las cuales se hayan hecho oportunos acuerdos comerciales y estaciones alternativas además del procedimiento de control de consumo para cada chofer.

Vale la aclaración que para cualquiera de los casos sea de importación o exportación será necesario asegurarse si la mercadería afectada tiene licencia automática o no para la importación o si directamente está prohibido legalmente su ingreso al país



destino. Ya que si por algún motivo de estos la carga no se nacionaliza nunca, el FW o ATA podrá enfrentarse a su responsabilidad de “falta de entrega”. En ese caso la Licencia deberá tramitarse con anticipación para evitar multas y extra costos (hasta 1 año antes para algunos casos).

Las actividades enunciadas a continuación son de carácter general, y adaptables para cualquier Incoterm reinante en el acuerdo comercial de las partes.

### Actividades para realizar una importación terrestre Brasil-Argentina

- Importador o exportador (según incotem del acuerdo) solicita el servicio de FW.
- Solicitar al cliente, referencia de la carga (Lista de empaque, Factura Comercial, CO, otros certificados, y permiso de carga) y datos completos de la persona contacto en el exportador, lugar de carga, y aduanas intervinientes. El DA, ATA, Aseguradora e Importador deben recibir la misma información.
- EL DA del Exportador genera el RE o PE (Permiso de Embarque).
- El DA pide la LAPI o LNA (considerar que dependiendo del producto y consecuentemente su correspondiente posición arancelaria, la misma demora entre 2 a 10 días- 1 año).
- Emisión de la orden de colecta y envío al exportador, en copia a, DA, la compañía de seguro y Representantes comerciales y ATA designado.
- El exportador devuelve la Orden de Colecta con la confirmación de día y hora de carga.
- La Aseguradora emite la póliza de seguro y envía copia al tomador y transporte.
- Transporte emite CRT y envía copia al chofer, a DA, ATA, Aseguradora de Riesgos y al Importador o Exportador (dependiendo de quien es la responsabilidad documental)
- El camión es cargado y despachado.
- La carga arriba primero a las instalaciones del transporte o bien al depósito del ATA en frontera para descargar la carga (si es que el camión no tiene permiso internacional para ingresar a la Argentina)  
De acuerdo a lo sucedido en el punto anterior:
- Si el camión no es permisionado se debe buscar uno con esas condiciones, para trasbordar la carga, acondicionar la misma, se le dan los documentos CRT y Mic DTA al chofer para que ingrese o bien al depósito fiscal o aduana que corresponda.
- Si el camión es permisionado no se debe realizar trasbordos, y se procede de la misma manera que el anterior punto una vez que la carga fue trasbordada.
- Si el CRT emitido era provisorio, emitir definitivo y enviar a involucrados nuevamente.
- El DA (del exportador o importador) envía al ATA designado los números de RE y SD. EL ATA emite el Mic DTA y envía copia al transporte y DA.
- El exportador envía autorización de cruce a su DA (dependiendo de la modalidad de cobro)
- El importador hace el Pedido de Cruce.



Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

- Verificar que ya se haya enviado por correo (originales de CO, demás certificaciones necesarias, PL y Factura) al despachante que liberará la carga, salvo que sean enviados sobre camión.
- El DA responsable presenta la correspondiente documentación (CO, Factura, PL, MicDta) en la aduana que corresponda.
- El ATA solicita a la aduana Señal de ingreso.
- El transporte envía desde su depósito los camiones a la aduana a la hora indicada.
- Una vez ingresado los camiones a la aduana Brasileña, aguardan información de Canal y demás trámites aduaneros. Una vez realizados, el/los camiones cruzan a la aduana Argentina.
- Una vez asignado el MANI y el TRAS, el ATA designado dentro de la aduana presenta el expediente.
- De contener la carga embalajes de madera en la aduana argentina se debe conseguir la aprobación del SENASA.
- Una vez liberada la carga se precinta el camión y se entrega la documentación al chofer.
- Se pagan los servicios que corresponda
- Conseguir los recibos de los servicios pagados y salen los camiones rumbo al próximo establecimiento aduanero previamente designado.
- El importador deberá enviar los fondos necesarios para poder realizar el despacho. Al sistema aduanero se deberán enviar los montos correspondientes a los impuestos y derechos gravados para la carga afectada, por ejemplo IVA, adicional de IVA, y derechos. Y al DA los honorarios y demás gastos aduaneros.
- El despacho a plaza lo deberá realizar el DA o bien desde la aduana en frontera o en el depósito fiscal designado de destino
- Los camiones se dirigen rumbo al domicilio del importador.





## Actividades para realizar una Exportación terrestre Argentina-Brasil

- Importador o exportador (según incoterm del acuerdo) solicita el servicio de FW.
- Solicitar al cliente, referencia de la carga (Lista de empaque, Factura Comercial, CO, otros certificados, y permiso de carga) y datos completos de la persona contacto en el exportador, lugar de carga, y aduanas intervinientes. El DA, ATA, Aseguradora e Importador, deben recibir la misma información.
- El DA del importador pide la LAPI (considerar que dependiendo del producto y consecuentemente su correspondiente posición arancelaria, la misma demora entre 2 a 10 días) o LNA (hasta 1 año).
- Emisión de la orden de colecta y envío al exportador, en copia a, DA, la compañía de seguro y Representantes comerciales y ATA designados.
- La Aseguradora emite la póliza de seguro y envía copia al tomador y transporte.
- El exportador devuelve la Orden de Colecta con la confirmación de día y hora de carga.
- Transporte emite CRT y envía copia al chofer, a DA, ATA, Aseguradora de Riesgos y al Importador o Exportador (dependiendo de quien es la responsabilidad documental)
- EL DA prepara el RE o permiso de embarque.
- El ATA designado hace el MicDta.
- El camión es cargado y despachado. Para el caso en que el camión no tenga permiso de ingreso en Brasil proceder de la misma manera descripta en el proceso de importación.
- El DA (del exportador o importador) envía al ATA designado los números de RE y SD. EL ATA emite el Mic DTA y envía copia al transporte y DA.
- El exportador envía autorización de cruce a su DA (dependiendo de la modalidad de cobro).
- Verificar que ya se haya enviado por correo (originales de CO, demás certificaciones necesarias, PL y Factura) al despachante que liberará la carga en destino, salvo que sean enviados sobre camión.
- El DA responsable presenta la correspondiente documentación (CO, Factura, PL, MicDta) en la aduana o depósito fiscal que corresponda.
- El transporte solicita a la aduana Señal de ingreso.
- El transporte envía o bien desde su depósito o del exportador los camiones a la aduana a la hora indicada.
- El camión llega al Depósito Fiscal o aduana para hacer el cierre, y se dispone en una zona de control.
- Se asigna canal, y se procede aduaneramente.
- Una vez asignado el MANE y el TRAS, el ATA designado dentro de la aduana presenta el expediente.
- Una vez liberada la carga se precinta el camión.
- Con el numero de precinto se lo ponen el MICDTA se le da Una copia al chofer y otra informáticamente a la frontera.
- Se pagan los servicios que corresponda





Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

- Conseguir los recibos de los servicios pagos y salen los camiones rumbo al próximo establecimiento aduanero previamente designado.
- El importador deberá enviar los fondos necesarios para poder realizar el despacho. Al sistema aduanero se deberán enviar los montos correspondientes a los impuestos y derechos gravados para la carga afectada, por ejemplo IVA, adicional de IVA, y derechos. Y al DA los honorarios y demás gastos aduaneros.
- O bien la carga será despachada a plaza desde la aduana fronteriza o bien en algún depósito fiscal de destino previamente designado.
- Los camiones se dirigen rumbo al domicilio del importador



### Actividades para realizar una Importación-Exportación vía Marítima.

- Una vez recibido el pedido del cliente para realizar la Expo-Impo.
- Se solicita al mismo, origen y destino final de la carga, copias de Factura y PL, asegurar que el DA tenga copia de dichos documentos.
- Se envía al importador el presupuesto del servicio.
- Una vez autorizado el mismo se solicita los datos de DA, Aseguradora de Riesgos, del exportador, principalmente los datos del contacto y el envío de instrucciones precisas de contactarlo para autorizar y coordinar el Pick up.
- En conocimiento on line con el agente del país de origen se deben reconfirmar los datos del PL, peso, bultos, cantidades y dimensiones de la carga. Asegurarse de que las dimensiones de los bultos está de acuerdo a las medidas estándares internacionales (800x1200-1000x1200-1200x1800 mm), en paralelo se recomienda también al exportador, para evitar problemas y demoras que el Rotulado, símbolos y marcas de la carga debe ser de rápida y fácil lectura, de tipo indeleble, en por lo menos 2 caras del bulto, siempre laterales, eventualmente en la cara superior.
- El FW nominado por el importador o exportador realiza el Booking en la compañía naviera seleccionada (normalmente lo realiza el agente de origen). De ser LCL a un NVOCC.
- El agente de origen informa al corresponsal el ETA, ETD, Nombre de Buque y Bandera.
- Se envían los datos del Booking al Importador.
- El DA hace los correspondientes documentos aduaneros, Solicita autorización la LAPI o LNA (licencia no automática) que puede tardar hasta 10 días para la LAPI o 6 meses o 1 años para la LNA dependiendo del tipo de producto.
- Una vez realizado el Pick up
- Para el caso de (LCL): con el Booking se traslada la carga al depósito de la naviera ó NVOCC se consolida la carga y se manda a la terminal portuaria (Los gastos en Terminal portuaria son cancelados por el NVOCC para luego ser prorrateados entre todos los clientes que tengan carga dentro de ese contenedor),
- Con el Booking FCL se solicita autorización de retiro del contenedor vacío para poder presentar el camión en terminal portuaria y así obtener el contenedor según el booking y su respectiva autorización. Para este caso se debe considerar que el FW es responsable de realizar un seguro obligatorio para velar por la seguridad de los contenedores. La carga deberá ser trasladada a un depósito fiscal designado previamente, y llevar allí el contenedor vacío para cargarlo, ser precintada y ser enviado en tránsito al depósito de la terminal portuaria de origen.
- La carga es embarcada y transportada al puerto del país destino.
- La naviera se toma 48hs. Hábiles desde que el buque zarpa para informar al agente en origen el DRAFT del BL este lo debe chequear e informar el visto bueno.
- El FW designado imprime el BL definitivo y lo entrega al propietario de la carga (Importador) o bien de acuerdo a la condición comercial entre las partes al Banco o a quien designe el exportador),
- El agente en origen ama el Boucher con los certificados correspondientes, CO, factura comercial, PL, BL y su factura con honorarios y lo envía al agente de país



destino vía correo (dependiendo de la modalidad de pago entre importador-exportador).

- Una vez arribado el transporte al puerto destino el ATA designado procede a desconsolidar las cargas en el sistema informático aduanero, se verifica la correspondencia de los documentos versus la carga física (pesos, medidas y cantidades). Si la carga fuera LCL se le da destino físico a un depósito fiscal previamente designado para proceder a desconsolidar la misma.
- Respecto al envío de la Documentación dependerá de la oportuna incoterm reinante en la operación, o de acuerdo a la modalidad de pago o bien al acuerdo puntual entre las partes. No obstante de ser una relación de confianza por ejemplo operaciones con cartas de crédito simple o una orden de compra abierta internacional se enviará al importador o a quien el exportador designe (Factura Comercial, Packing List, Certificación de Flete y Documentos de Embarque).
- El ATA de destino debe hacer el desconsolidado en el sistema aduanero del MBL, se genera el MANI y se informa este número al despachante de la importación para que pueda oficializar el despacho.
- Cuando la carga esta en la terminal portuaria, el servicio de desconsolidación que ofrece el depósito fiscal designado hace el retiro y devolución del contenedor. Ésta corrobora que el MANI - MANE esté realizado como corresponde y dependiendo de la operación para importaciones o expo el contenedor baja o sube del buque.
- Después que el buque llega a destino, la naviera informa a la aduana el detalle de la carga y procede a descargar.
- La terminal aduanera controla la coincidencia de documentos y carga, luego se hace el cierre del barco en el sistema aduanero, para que la Cía. Naviera proceda a autorizar el MANI de cada MBL.
- El ATA de destino desconsolida la carga HBL en el sistema aduanero y pide coordinación para retirar el contenedor de terminal portuaria, la terminal responde citando día y hora de presentación para retirar el contenedor/es.
- Si la carga fuera parcializada LCL se pide TLMD (Traslado Muelle a Depósito) y TLAT (Traslado a Terminal) cuando sea FCL. Cuando se lleva el contenedor para desconsolidar a un depósito fiscal, el guarda aduanero desconsolida (en cada uno de los consignatarios que hay dentro del contenedor,).
- De contener la carga embalajes de madera en la aduana argentina se debe conseguir la aprobación del SENASA.
- Para ambos casos LCL o FCL, el respectivo guarda aduanero deja presentados sus respectivos MANI/s para que cada despachante de aduana tome ese MANI lo cierre, oficialice y realice el despacho directo a plaza, previo control a la carga física contra lo declarado en sistema.
- En el caso de que la carga se nacionalice en un depósito fiscal del interior y no necesariamente en el puerto, una vez liberada la carga se precinta el camión o contenedor y se entrega la documentación al chofer.
- Se pagan los servicios que corresponda.
- Conseguir los recibos de los servicios pagos y salen los camiones rumbo al próximo establecimiento aduanero previamente designado.
- El importador deberá enviar los fondos necesarios para poder realizar el despacho. Al sistema aduanero se deberán enviar los montos correspondientes a los impuestos y



Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

derechos gravados para la carga afectada. Al sistema de la aduana, por ejemplo IVA, adicional de IVA, y derechos. Y al DA los honorarios y demás gastos aduaneros y portuarios.

- El DA pide turno para liberar la carga, previa emisión del despacho de aduana.
- Una vez realizado este trámite se puede entregar a plaza la mercadería.



## Actividades para realizar una Importación-Exportación vía Aérea.

- Una vez recibido el pedido del cliente para realizar la importación.
- Se solicita al mismo origen y destino final de la carga, copias de Factura y PL.
- Se envía al importador el presupuesto del servicio.
- Una vez autorizado el mismo se solicita los datos de DA, Aseguradora de Riesgos, del exportador, principalmente los datos del contacto y el envío de instrucciones precisas de contactarlo para autorizar y coordinar el Pick up. Previo a ello se recomienda al exportador, para evitar problemas y demoras que el Rotulado, símbolos y marcas de la carga debe ser de rápida y fácil lectura, de tipo indeleble, en por lo menos 2 caras del bulto, siempre laterales, eventualmente en la cara superior.
- En conocimiento on line con el agente del país de origen se deben reconfirmar los datos del PL, peso, bultos, cantidades y dimensiones de la carga. Los cuales deben estar de acuerdo a la capacidad y normativa de la compañía aérea.
- El FW nominado realiza el Booking en la compañía Aérea seleccionada.
- El agente nominado informa al correspondiente el ETA, ETD, N° de Guía aérea y N° de vuelo.
- Se envían los datos del Booking a los DA y exportador/importador.
- El DA hace los correspondientes documentos aduaneros, Solicita autorización la LAPI o LNA (licencia no automática) que puede tardar hasta 10 días para la LAPI o 6 meses o 1 años para la LNA dependiendo del tipo de producto.
- La carga es llevada al aeropuerto para ser ingresada al depósito fiscal en Argentina es actualmente operado por TCA (es la compañía que administra los sectores de carga de los principales aeropuertos de la argentina),
- Se efectúa el palletizado o contenerizado, para conducir la carga a la plataforma de carga y envío al avión asignado, el DA genera el MANE y se lo informa al DA designado, se carga en la bodega del avión e inicia viaje al aeropuerto destino.
- Una vez arribada al aeropuerto destino, la AEROLÍNEA informa a la aduana el detalle de la carga, se procede a desconsolidar la carga, se verifica la correspondencia de los documentos versus la carga física (pesos, medidas y cantidades) y la aduana procede a desconsolidar la misma en su sistema informático (SIM para Argentina).
- El ATA de destino debe hacer el desconsolidado en el sistema MARIA del documento madre MAWB realizado por la compañía aérea, se genera el MANI y se informa este número al despachante de la importación.
- Una vez que la carga parte, la compañía aérea entrega el AWB definitivo al agente designado.
- El agente en origen ama el Boucher con los certificados correspondientes, CO, factura comercial, PL, BL y su factura con honorarios y lo envía al agente de país destino vía correo (dependiendo de la modalidad de pago entre importador-exportador).
- Muchas veces se usa de enviar la documentación original (Factura Comercial, PackingList, CO, etc., con la carga, para evitar el costo y tiempo de usar otro courier (correo privado) En tal caso el agente de país destino debe buscar en el aeropuerto la



Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

documentación (como por considerar tiempos y medios de recolección para el caso de que el aeropuerto esté situado en otra provincia o ciudad) y éste deberá enviar dicha documentación al importador y/o DA o a quien corresponda.

- El importador deberá enviar los fondos necesarios para poder realizar el despacho. Al sistema aduanero se deberán enviar los montos correspondientes a los impuestos y derechos gravados para la carga afectada, por ejemplo IVA, adicional de IVA, y derechos. Y al DA los honorarios y demás gastos aduaneros y portuarios.
- De contener la carga embalajes de madera en la aduana argentina se debe conseguir la aprobación del SENASA.
- Se pagan los servicios que corresponda.
- El DA pide turno para liberar la carga, previa emisión del despacho de aduana.
- Una vez realizado este trámite se puede entregar a plaza la mercadería.
- La carga queda lista para ser retirada de la terminal aeroportuaria hacia el domicilio del importador.



## Seguimiento de Operaciones

A modo gráfico también se propone que para el seguimiento de cada operación, el software de la empresa permita reflejar el estado de avance para cada caso, contando o no con los respectivos y necesarios documentos de comercio exterior al momento del seguimiento, que pudieran interferir con los tiempos de prestación y consecuentemente con el servicio acordado con los clientes.

La ayuda visual iría de la mano con una planilla resumen de dos entradas, que evidencie el avance temporal con una escala diaria y por encima de la misma las actividades y documentaciones principales, y si fueron realizadas o no, de acuerdo al color (verde: ok, rojo pendiente).

De esta manera y de forma visual rápida, el operador podrá determinar cuáles son las operaciones críticas a atender, todos los días y a cada momento.

De la misma manera la posibilidad de colgar sobre cada encabezado de los documentos un archivo p.ej., PDF del documento de corresponda.

El siguiente ejemplo refleja un caso supuesto para una operación terrestre entre el cliente Renault como importador de su proveedor brasileiro Vibracoustic cuya factura comercial para la operación en cuestión es la N° 1004E11

### Operación: Renault-Vibracoustic-1004E11

Documentos	Factura y PL	Póliza		Pedido de Cruce		Canal			Canal		
	OrdenColecta	CRT	DE y SD	MIC DTA	Seña de Ingreso	MANI y TRAS	LAPI	Tasas y Derechos	Despacho Presentado		
Actividad	Colecta	Inicio Viaje		Llegada a Frontera	Aduana	Aduana	Inicio tránsito		Aduana Fiscal	Descarga Importador	
Fecha	09/Oct	10/Oct	11/Oct	12/Oct	13/Oct	14/Oct	15/Oct	16/Oct	17/Oct	18/Oct	19/Oct





## Proceso productivo continuo por montaje.

Coincidimos con la bibliografía vista en Logística 3, en que la industria del transporte de carga se encuadra dentro de los procesos productivos continuos por montaje, salvando las diferencias con la industria manufacturera, y en tal sentido la actividad del agente de carga es la de acompañar con su gestión la producción del servicio de traslado de carga de manera tal que nunca pare, o que las paradas para el montaje de servicios adicionales sean las predeterminadas como máximas. Hacemos mención específica en esta clasificación productiva ya que hay cuestiones que son imprescindibles de considerar para comprender inicialmente el funcionamiento productivo de esta empresa y consecuentemente con ello dar el peso correspondiente a la operativa desarrollada en el presente trabajo de los flujos informativos y recursos necesarios para favorecer el desarrollo de/los proceso/s, con ello la oportuna toma de decisiones y consecuentemente la fidelidad de los clientes, incremento de la participación de mercado y satisfacción plena de todas las partes involucradas.

En este sistema, y tanto sea para la industria manufacturera como para la de servicios, requiere de mano de obra capacitada y muy especializada, situación que coincide aún más con lo desarrollado en el punto de departamentalización, con una operativa logística planteada de manera transversal.

Para materializar un poco el concepto, suponemos un proceso principal que es el de traslado físico de la carga y servicios intermitentes para montar en el servicio principal tales como trasbordos, procesos aduaneros, consolidación y desconsolidación, emisión de documentación, carga de combustible, autorizaciones gubernamentales, etc., que formarían parte de la estructura de servicio, equivalente a la estructura de cualquier producto físico, en paralelo la actividad de programación y control de los flujos físicos como informativos, gestión de seguimiento y balanceo que realiza el Agente de Carga, dependiendo de los tiempos y condicionamientos de cada proceso a montar.

Con la gran diferencia con la industria manufacturera que mientras se produce este servicio, el mismo “se está entregando al cliente”.

### *Flujo de recursos:*

Si bien las grandes líneas de Productos-Servicio son el acompañamiento de cargas, Terrestres, Marítimas y Aéreas, en cada uno de estos se tienen múltiples versiones o modelos de servicio de acuerdo a los orígenes-destinos, tránsitos, puestos aduaneros, depósitos fiscales, proveedores, es decir la estructura de servicio mencionada antes.

Conocer con precisión el posicionamiento de la carga es otro gran desafío para hacer efectiva la prestación, ya que a diferencia de la manufactura el servicio de seguimiento se realiza sobre un servicio principal de carga que se desarrolla a lo largo del mundo, muy lejos del alcance visual del agente de carga.



### *Flujos de Información:*

De acuerdo a lo antedicho, los flujos informativos, son vitales para lograr efectividad en el sistema.

Asistir una línea de producción con puestos de trabajo distribuidos geográficamente de manera muy distante, necesita imperiosamente flujos de información de ida y vuelta, oportunos, claros, completos, rápidos y formateados para cada uno de los interlocutores. Cada puesto de trabajo tiene que ser participado de manera anticipada y oportuna de, cuando entra en juego en la prestación y de qué manera (obviamente con servicios preacordados).

### **Algunos aspectos de este sistema que el Logístico debe conocer:**

Tal como se mencionara en la capacidad de producción del agente de carga, un operador logístico no podrá gestionar mas de aproximadamente 100 operaciones mensuales para evitar el riesgo de ruptura de servicio.

Velocidad de tránsito terrestre de carga promedio: 60 km/hora.

Un buque desde puertos de España o Italia hasta el de Bs. As. Demoran unos 20 días aproximadamente.

Un procedimiento normal de cruce aduanero por alguna frontera con los países limítrofes a la Argentina no debería exceder las 12 horas, pero la realidad indica que con canales rojos suelen demorar desde 48 horas hasta 1 semana. Por ejemplo los días lunes son cuello de botella para las aduanas, y peor aún si el lunes es feriado.

En el caso de la frontera de Uruguayana, por la misma cruzan al día de hoy unos 1000 camiones/día.

Entre la presentación de un despacho en un depósito fiscal, y su liberación final podría demorar entre 5 a 8 horas.

La emisión de los documentos tanto comerciales como de transporte, algunas pocas horas dependiendo de la capacidad del oportuno emisor, pero por ejemplo para un certificado de origen se deberá considerar 24 horas como mínimo, luego de haber emitido la Factura y PL.

La capacidad de carga bruta para un camión cualquiera en Argentina es de 10,5 tn por eje dual, pero 45 tn el peso bruto total por unidad motora. En Brasil circulan Rodotrenes hasta de 80 tn Brutas, Chile se adapta a nuestras normativas.

En Anexo se detallan las conexiones terrestres entre Argentina y Brasil, con un detalle de las características de las mismas, los servicios que prestan, condiciones geográficas, principales accesos carreteros y un mapa para la orientación geográfica de cada uno con su respectiva distancia a Córdoba Capital.

De la misma manera en Anexo se han detallado los puertos Marítimos Fluviales mas utilizados por Córdoba Capital, para el comercio internacional, con todas sus características de funcionamiento, infraestructura, accesos terrestres, etc. Y un mapa para la ubicación geográfica de cada uno de ellos con su respectiva distancia carretera hasta Córdoba Capital.



Las empresas Navieras que operan en nuestros puertos son más de 50, algunas de las más utilizadas son:

MSC  
Costa Container  
Alianza  
Hamburg Sud  
Hapag Lloyd  
Niver Line

### **DJAI (Declaración anticipada a la importación)**

Desde inicio de este año 2012 el gobierno ha implementado un nuevo sistema de autorizaciones para todas las importaciones por encima de las Licencias Automáticas y No Automáticas a modo de intensificar los controles sobre las mismas para evitar en definitiva el desequilibrio de la balanza comercial. Este trámite en la actualidad está demorando aún más que antes los procesos de gestión aduanera y consecuentemente afecta la gestión de transporte, lo importante por ahora es conocer cómo opera y estar preparado para los inconvenientes operativos y así de esa manera tomar los recaudos necesarios en los acuerdos con proveedores y clientes.

El Gobierno vuelve a la carga nuevamente pero con más intensidad que antes, respecto al equilibrio impuesto a los comerciantes Argentinos con el mundo, de que mínimamente se importe lo mismo que se exporte, para la conservación de las divisas dentro de las fronteras de nuestro estado.

La primera sensación en los mercados es la literal de la resolución, frenar las importaciones para que no se siga disparando la balanza comercial a favor de Brasil. Inicialmente es interpretado por algunos como nuevas medidas para arancelarias, no obstante si queremos ver el lado positivo de la cuestión, es que el Gobierno quiere nacionalizar industrias y dejar de comprar en el extranjero lo que este país puede producir, claro está que la manera repentina en la que está queriendo implementar esto, es de una manera muy abrupta para lo que significa un cambio de tal magnitud, y es de esperar muchos problemas y contratiempos en nuestra industria a raíz de esto. Es decir son cambios que hacerlos con la seriedad acorde lleva muchos años.

En Anexo, se detalla un poco más esta nueva metodología de trabajo para las importaciones.

### **Capacidad de Producción interna:**

La unidad de producción para esta empresa serán las Operaciones, entendidas como cada pedido de los clientes, independientemente del medio de transporte, del origen y destino de las cargas y su cantidad. En lo concreto el documento oficial que le dará identidad a cada operación es el documento de transporte (BL, CRT, AWB, etc.).



Por ejemplo un pedido de un cliente, de una carga determinada de 4 camiones origen San Pablo Brasil con destino Córdoba Argentina, si esta gestión será amparada por un solo CRT, significa que se trata de una sola operación y no de cuatro.

En este sentido y dependiendo de los oportunos acuerdos comerciales, la unidad de facturación al cliente, será para el caso de transporte terrestre o bien por cada camión o por operación, y para el caso de transporte aéreo o marítimo será sí, por cada documento de transporte.

De acuerdo a nuestra experiencia en el rol de operador logístico y coordinador de tráfico en el presente rubro, la capacidad de producción por cada operador, podría ser de hasta 100 operaciones mensuales independientemente del tipo de operación y considerando las habituales complicaciones que cada una pueda oportunamente ofrecer.

Consultas a operadores del mercado, dicen que este número podría extenderse hasta unas 150 operaciones por mes. No obstante este dato y en virtud del nivel de calidad de prestación y seguimiento que se plantea desde el inicio de este trabajo, establecemos un tope de 100 operaciones por operador por mes en virtud también del servicio que se pretende ofrecer de seguir al exportador en su fase productiva hasta la entrega de la carga.

No obstante se prevé que en el software de gestión, y en la parte de seguimiento de las operaciones sea contemplado como uno de los posibles factores de impedimento del cumplimiento de los pedidos de los clientes, el de "Falta de tiempo del Operador" para que de esta manera se puedan cruzar todas las operaciones enmarcadas en este causal, en el dimensionamiento productivo de la empresa ajustado a la realidad de su mercado. Obviamente bajo la supervisión directa del Responsable de la Gestión Logística de la empresa para que el ajuste de la capacidad productiva sea acorde no solo a la realidad del mercado al que se está queriendo conquistar sino también a las exigencias internas planteadas básicamente en la Política de Calidad.

## Orientación en procesos

En lo que respecta a la gestión de RRHH en el área logística orientada al cliente es el principio de una gestión empresarial orientada a procesos, en tal caso sería el proceso de satisfacción del Cliente X.

De esta manera se conseguiría:

- Incrementar la eficacia: gracias a que el oportuno operador de cada cliente se verá empujado a cumplir sus objetivos porque el fracaso de ellos conducirá a la pérdida del cliente mismo.
- Incrementar la eficiencia: si bien es cierto que esta estructuración requiere de personal polivalente, con preparación en varias áreas de la empresa y esto conlleva a un costo mayor de mano de obra, es cierto también que de esta manera se superan o evitan muchos gastos ocultos de la no calidad, que solo las empresas que gestionan los Costos Totales de la Calidad entienden, siendo que para muchos casos son los detonadores de cierres de muchas empresas y organizaciones, en definitiva por una atención poco profesional, seria y fuera de cualquier estructura de prestación de



servicio acorde a las necesidades de un mercado Muy Exigente y Maduro que es el actual.

- Mejora de la Calidad: en la intersección de los puntos anteriores se encuentra un alto nivel de calidad, percibida ni más ni menos que por los clientes de manera directa con estos operadores.
- Reducción de tiempos de prestación del servicio: esta manera de trabajar empuja a la eliminación de tiempos muertos que ofrece la burocracia típica, que sin ánimos de desmerecer sus virtudes, la orientación al cliente hace decantar por si solo la necesidad de producir y entregar el servicio al tiempo que el cliente lo necesita o aún más rápido. Por encima de ello es el principio de una gestión orientada a procesos,

No obstante y para justificar aún más este enfoque transversal, las Normas ISO 9000 – 2000 en su primer principio, plantea una necesaria orientación al Cliente:

*“Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto es conveniente que comprendan las necesidades de aquellos actuales y potenciales, satisfagan sus requisitos y que se esfuercen por superar sus expectativas”*

Por esta razón es muy necesario y de hecho en el cuadro de mando diseñado, estas cuestiones serán evaluadas, a los fines de la permanencia en la mejora continua tan necesaria para mantenerse de pie en este mundo comercial tan competitivo. Es decir la evaluación y seguimiento de cuan aproximado esta la empresa en el cumplimiento de las necesidades y satisfacción de sus clientes,

## **Actividades y procesos orientados en los principios ISO 9000**

De acuerdo a lo planteado en el punto Departamentalización en el sentido de la justificación al enfoque transversal pretendido y por encima de cuanto tiempo a esta empresa le lleve certificar algún sistema de gestión de calidad, consideramos de vital importancia que en una primera instancia la producción y entrega de los servicios prestados por ésta empresa estén basados en los principios planteados en el núcleo de las Normas de Calidad ISO 9000 en su versión 2000

### *Principio N°1 Orientación al Cliente:*

*“Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto es conveniente que comprendan las necesidades de aquellos actuales y potenciales, satisfagan sus requisitos y que se esfuercen por superar sus expectativas”*

Por esta razón es muy necesario y de hecho en el cuadro de mando diseñado, estas cuestiones serán evaluadas, a los fines de la permanencia en la mejora continua tan necesaria para mantenerse de pie en este mundo comercial tan competitivo.



Es decir la evaluación y seguimiento de cuan aproximado esta la empresa en el cumplimiento de las necesidades y satisfacción de sus clientes. No solo en indicadores a partir de las necesidades definidas en oportunas órdenes de compra o contratos, sino en la percepción obtenida cara a cara en oportunas visitas y auditorias.

#### *Principio N° 2 Liderazgo:*

No solo en lo inmediato sino que en la medida que la empresa crezca, y se haga necesario incorporar mas líderes de gestión, es necesario no perder de vista la Política de Calidad definida, y el perfil de líder necesario para crear dentro de la empresa el ambiente, clima necesario y el consecuente compromiso del personal. Es necesario resaltar que para esta empresa el agregado de valor al cliente es un rol clave en cada operador, para la fidelización de clientes. Sin olvidar que el no entendimiento y obra en consecuencia de este punto, lleva a las muy negativas consecuencias planteadas en el punto siguiente, perdida de personal valioso como de los clientes mismos.

#### *Principio N° 3 Involucramiento del personal:*

Si bien para los entendidos en el tema, tales como administradores, gerentes, responsables de área, etc. es de normal entendimiento que los RRHH son la esencia de la empresa y más todavía en empresas de servicio, aún así muchas de estas fracasan por desmerecer inconscientemente a este punto vital de la gestión empresarial.

Sin ahondar en cuestiones de respeto a los derechos humanos, y que el involucramiento del personal va de la mano con el trabajo y el esfuerzo que la empresa invierta en este punto. Es necesario entender a los fines políticos y rutinarios para el funcionamiento y desarrollo de la empresa que el personal de la misma es la esencia en sí misma y es tan así que un compromiso adecuado con la organización, se torna tan clave que sucede en el mercado que los clientes se apegan a sus respectivos operadores logísticos que a veces son contratados directamente por ellos o en algunos casos, y ante la renuncia de los mismos a las empresas de Agente de Carga a la cual pertenecían, se llevan sus clientes a la próxima empresa donde vayan a trabajar.

#### *Principio N° 4 Orientación al proceso*

Un punto que para esta empresa en particular va muy de la mano con el principio N° 1 y la estructuración organizacional del área Logística planteada en una especialización por cliente de manera transversal a la empresa, clave en una empresa prestadora de servicios logísticos. Más adelante se propone el gráfico del respectivo Mapa del proceso principal de operación, a fines de servir de base para las futuras mejoras y Modelado en pos de no abandonar la rueda de la mejora continua.

#### *Principio N° 5 Gestión Conducida por sistemas*

Es muy necesario que en esta empresa se entienda en sus entrañas y se transmita a todo el personal al punto de la internalización psíquica de que el proceso de gestión orientado al cliente es muy importante y clave para un normal desempeño de la empresa y posibilidad de superar objetivos y expectativas de los mismos.





Será de mucha utilidad el Mapa de Proceso planteado, para que la organización entienda a qué nivel puede colaborar para facilitar el principal proceso de producción y prestación del servicio, y en el mismo sentido podrá entender de qué manera no operar para entorpecer los objetivos planteados y de qué manera cada involucrado en el mismo (tanto área funcional como proveedor) puede ayudar concretamente a una operatoria aceptada y ágil.

#### *Principio N° 6 Mejora Continua.*

Está más que claro que en la era actual, más que nunca, la mejora continua debiera ser un objetivo cotidiano en la operatoria de todos los procesos, actividades y diferentes niveles de la empresa que opera en un escenario internacional, con muchísima competencia, y que la misma se esfuerza diariamente en mejorar y captar nuevos clientes tanto nuevos como de la misma competencia.

En tal sentido, la empresa se desenvuelve de la mano con la globalización de los mercados y por ello no debe dejar de controlar el tablero de comando propuesto, más las oportunas mejoras y el correspondiente plan de acción para alcanzar los objetivos al más alto nivel posible, tanto en eficacia como en eficiencia. Para los casos de indicadores estables no dejar de acompañar con Por ejemplo, procedimientos de acción preventiva, con proveedores alternativos, con educación y capacitación a todo el personal, etc. Para los casos de problemas reales, existen muchas herramientas de resolución de problemas, como el Torbellino de Ideas, Espina de pescado, los 5 Porque, GUP, etc., lo importante es atender cada desviación detectada y controlar las consecuencias de la misma hasta tanto el problema o situación a cambiar se haya logrado en los niveles pretendidos.

#### *Principio N° 7 Toma de Decisiones basadas en hechos:*

De la mano al planteo del punto anterior y al momento de enfrentar cambios o soluciones a determinados problemas, es indispensable para lograr un alto grado de probabilidad de solución, que la información que alimente la decisión provenga de mediciones reales, confiables y oportunas, balanceada con análisis lógico y la experiencia de los responsables. Para ello será de mucha ayuda el cuadro de mando desarrollado, y el aporte del operador logístico ya que el seguimiento de cada operación es intenso y permanente.

#### *Principio N° 8 Relación de mutuo beneficio con los proveedores.*

Como ya planteado anteriormente, en lo referido a los proveedores seleccionados y principalmente los más importantes, aquellos que prestan servicios de transporte físico, son aquellos con los que los acuerdos planteados en las especificaciones del servicio a adquirir deben ser además de claras y acordadas formalmente, entendidas profundamente como la base de la permanencia y crecimiento para ambas partes. Es decir que al menos con estos proveedores los procesos, necesidades y proyectos, deben ser tratados en conjunto y con la visión de que el impacto de cada una de estas debe preverse que sea en agregado de valor para ambas empresas. Muchas veces y conociendo lo simple y potente que es este punto, los gestores caen en el egoísmo





de no compartir determinada información con el agravante de ignorar que los tropiezos sucesivos podrían no solo haberse evitado sino capitalizado y superado de haberse compartido a su debida manera con sus proveedores o socios comerciales.

Por esta razón se insta a la empresa a organizar encuentros cara a cara para no solo hacer revisiones o auditorías sino para fortalecer el vínculo compartiendo información, expectativas, posibilidades, necesidades y acordando en conjunto algún camino a seguir y el plan de seguimiento y control para estos eventuales puntos de acuerdo.

En tal sentido es muy necesario que los logros conseguidos por los proveedores sean públicamente reconocidos, para reforzar de esta manera la unión comercial y favorecer con este acto la repetición de los mismos.

### **Especificación técnica del servicio requerido por los clientes:**

Al igual que en lo mencionado en puntos anteriores respecto al acuerdo formal de especificaciones del servicio pretendido a los proveedores, de la misma manera tienen que ser las especificaciones de los oportunos clientes de la empresa, al menos con transparencia y en concordancia con la posibilidad de prestación de la empresa, y para cada operación en particular, caso contrario la oferta deberá ser desechada, para no atender los probables resultados negativos, con la trayectoria e imagen de la empresa ya que es uno de sus más valiosos capitales que este tipo de empresas puede sembrar a lo largo del tiempo.

Los puntos más importantes a tener en cuenta en este punto son los siguientes:

Tiempos mínimos y máximos para cada fase del proceso.

Eventuales costos de preparación, almacenaje, insumos, trasbordos, servicios especiales tales como custodia policial, multa por sobre peso, estadías diarias por demoras en las cargas como en las descargas, demoras en aduana por diversidad de canal asignado, etc.

### **Calidad del Servicio Logístico**

Se hace mención exclusiva a este importante punto, ya que entendemos es el factor por medio del cual los clientes se convierten en socios comerciales de extrema fidelidad o bien en los principales enemigos de la empresa, con las respectivas consecuencias.

No es un simple punto a tener en cuenta sino por el contrario, y una vez plantada una empresa en el mercado, la voluntad expresada en la misma Política de Calidad de la empresa o la mejoría en el servicio en muchos casos se convierten rápidamente en una expresión de deseos sin fuerza de progreso y sostén en el tiempo. Este gran punto en la práctica es una consecuencia directa de la cultura de la empresa, entendiendo que si bien los grandes inyectores de cultura a una nueva organización son los socios, gerentes y sus empleados con sus convicciones, costumbres, etc. internalizadas en sus interiores, y que por encima de ello y con voluntad conciente de generar el clima de trabajo propicio, es



necesario entender que Todos los Días, se tiene la posibilidad de hacer algo importante en este sentido, en cada decisión tomada, en cada ejemplo de actitud ante cada problema, se está creando y engendrando la cultura que condenará el futuro de la empresa.

La relación entre clientes y organizaciones tienen un ciclo de vida que puede resumirse en las siguientes cuatro etapas adaptadas a ésta organización en cuestión:

- a) Crear una imagen de organización que propicie y facilite el contacto directo entre ésta y el cliente.
- b) Desarrollar una relación estable por medio de contactos personales.
- c) En el momento de la venta, se deberá demostrar que ésta empresa es la que tiene el mejor servicio que las competidoras.
- d) Cautivar al cliente

Algunas investigaciones realizadas en el campo de los servicios, muestran que la inmensa mayoría de los clientes que cambian de proveedores de servicio, no lo hacen por precio ni la calidad de sus productos sino por la calidad del servicio recibido. Es decir se continúa confirmando lo clave que significa por encima de las especificaciones de servicio acordadas, llegando a la cultura de la empresa y sus consecuencias, como tutor y guía del éxito sostenido.

Es por ello remarcar la gran oportunidad que ésta empresa posee al estar en la etapa de introducción en este mercado.

La prestación de servicios de alta calidad producirá consecuentemente resultados de alta rentabilidad por la disminución directa de los costos invisibles, que se verá más adelante en los costos totales de la calidad, y que su consecuencia será mayor participación en el mercado.

En este punto es necesario también remarcar que existe una tendencia en los clientes en general a estar dispuestos a pagar un precio más alto por servicios considerados excelentes.

Tom Peters, en su libro en "En busca de la excelencia" menciona que el 93 % de las empresas estudiadas, ganadoras en el mercado, lo consiguieron gracias a la inversión realizada en Calidad, Servicio, Atención y Capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes.

Ahora bien de todas las variables que miden el nivel de desempeño o performance organizacional, la más importante es medir y evaluar el nivel de calidad percibida por los usuarios.

De acuerdo a Tom Peters, los clientes se convierten en entusiastas cuando se les entrega un servicio que excede sus expectativas, es decir se produce en el cliente un estado de "Endeudamiento Emocional" y su consecuencia por encima de su fidelidad, es que se convierte en un "Agente de marketing gratis".

Para conducir este punto, se remarca la gran necesidad de evaluar, y medir de manera seria, periódica y sostenida, el grado de satisfacción de los Clientes.

Y una diferencia a tener en cuenta no solo en la prestación, sino en esta medición la siguiente diferencia:



Calidad Interna: es la calidad final del servicio, es decir aquello que el cliente recibe.

Calidad Externa: es la forma en que el cliente recibe el servicio.

La calidad externa tiene algunos detalles que hacen que sea un tanto más importante que la calidad interna, ya que es la que "Percibe el Cliente".

A los clientes se les hace más difícil evaluar la calidad de los servicios que la de los bienes por su dependencia de factores subjetivos.

En la prestación de Servicios, todo lo que se hace en las distintas áreas de empresa tienen un impacto Directo en la prestación del servicio, es decir que los involucrados son todos, y por ello es más complejo aún que la fabricación de bienes tangibles.

## Mapas de Procesos

A continuación se presentan los mapas de procesos de la cadena para identificar las actividades, orden y secuencias de cada actor en cada uno de los 3 tipos de transporte operados.



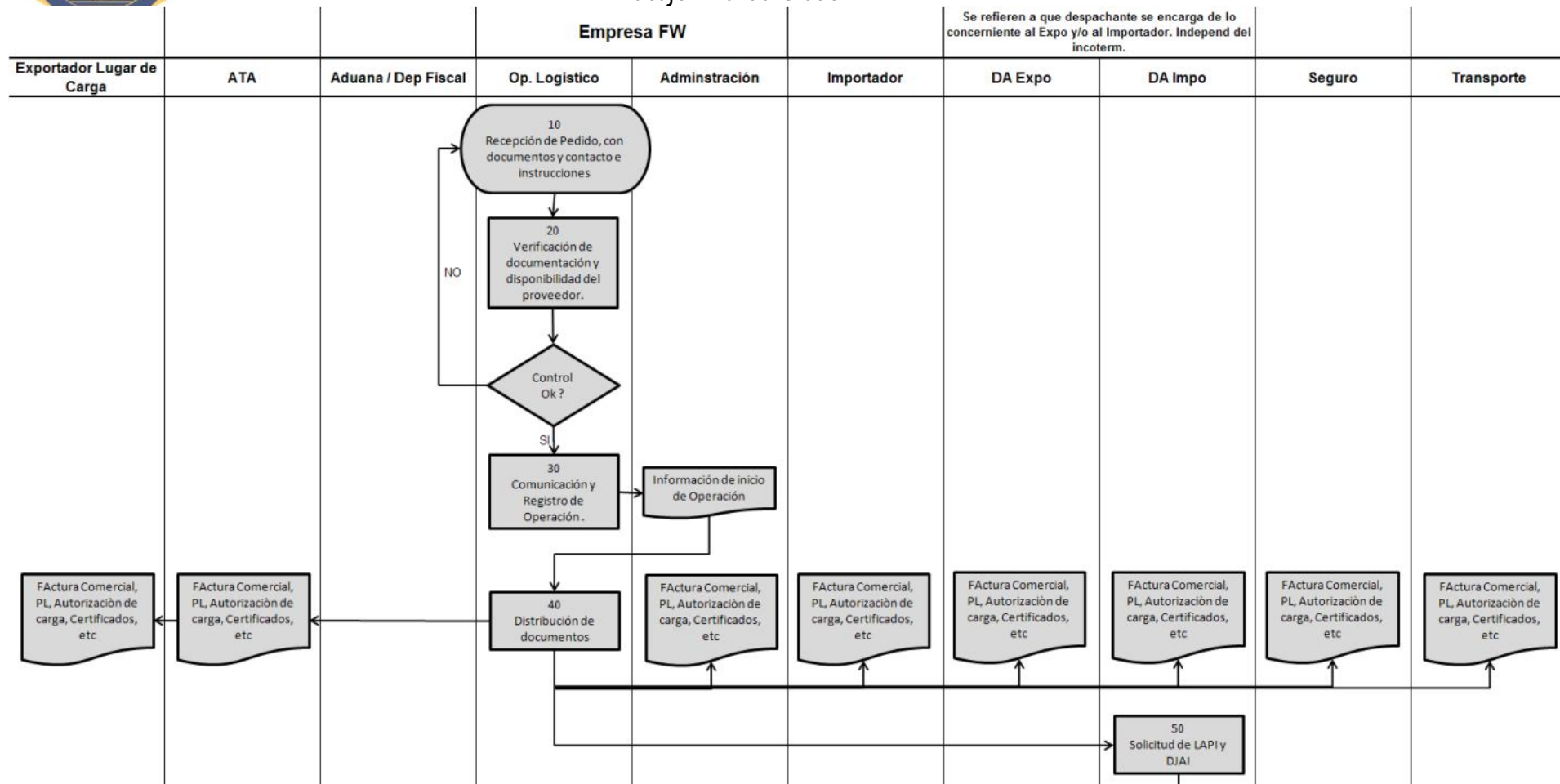
Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

**Mapa de Proceso**

**Transporte Terrestre**

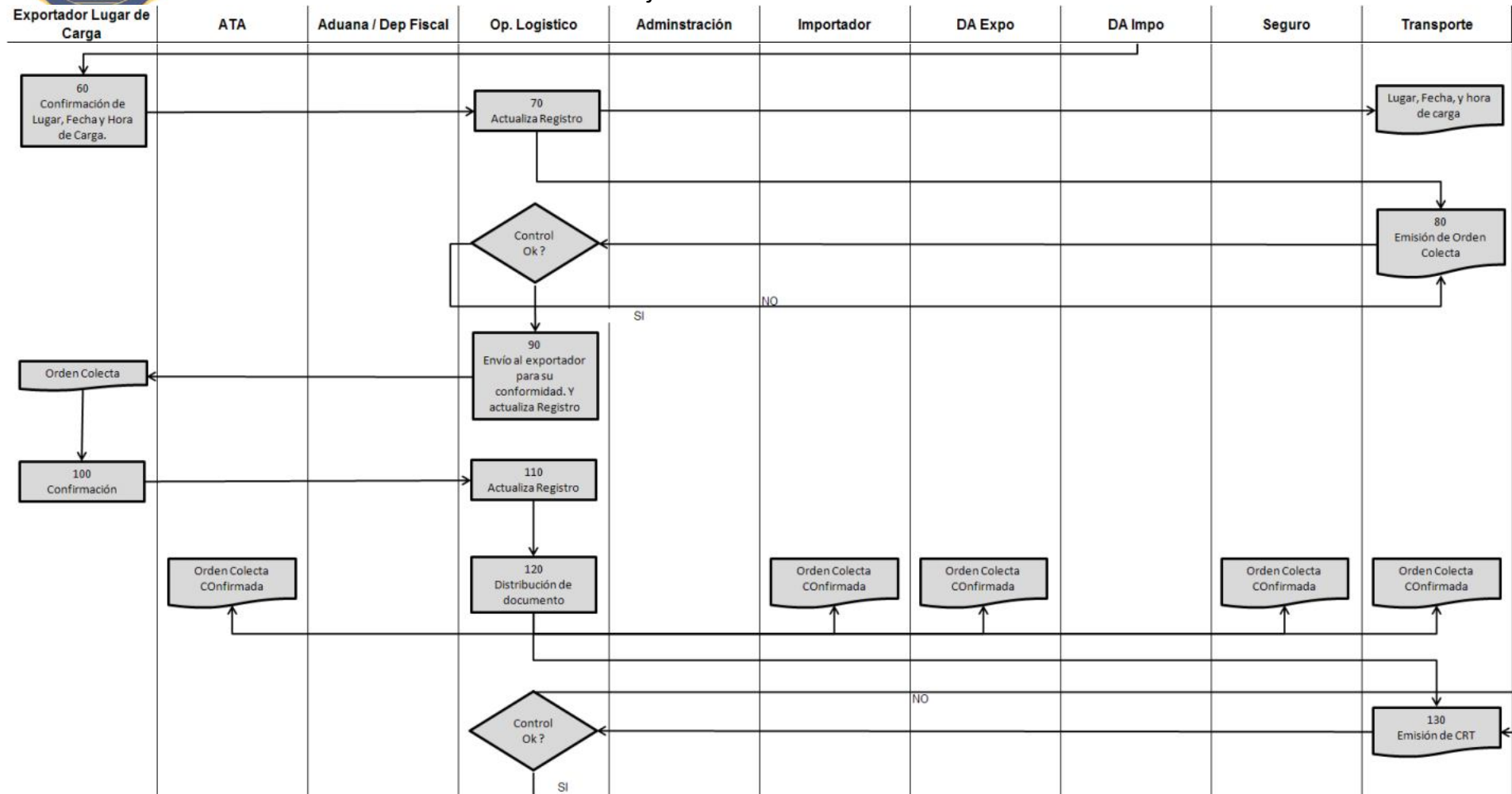


Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado



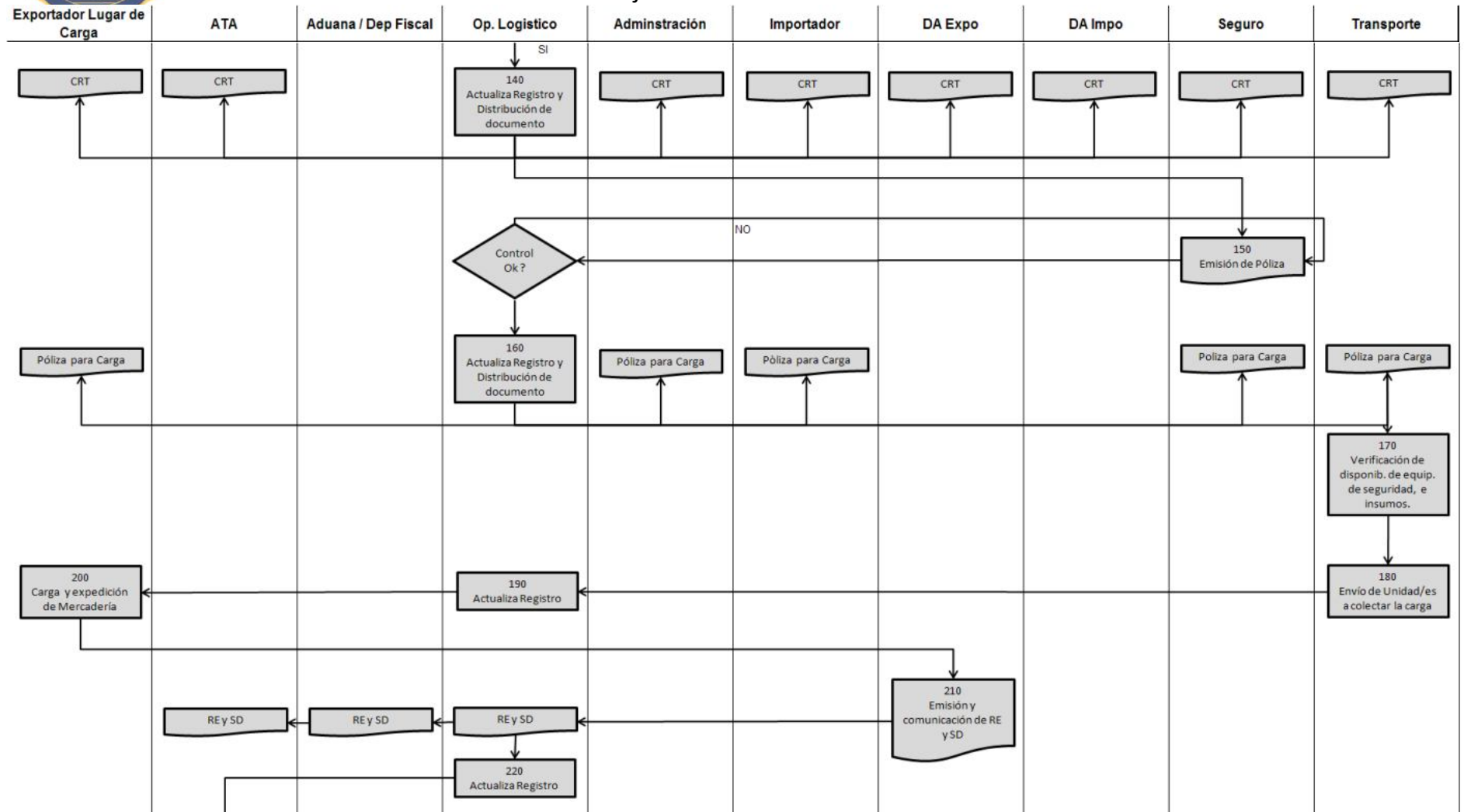


Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado





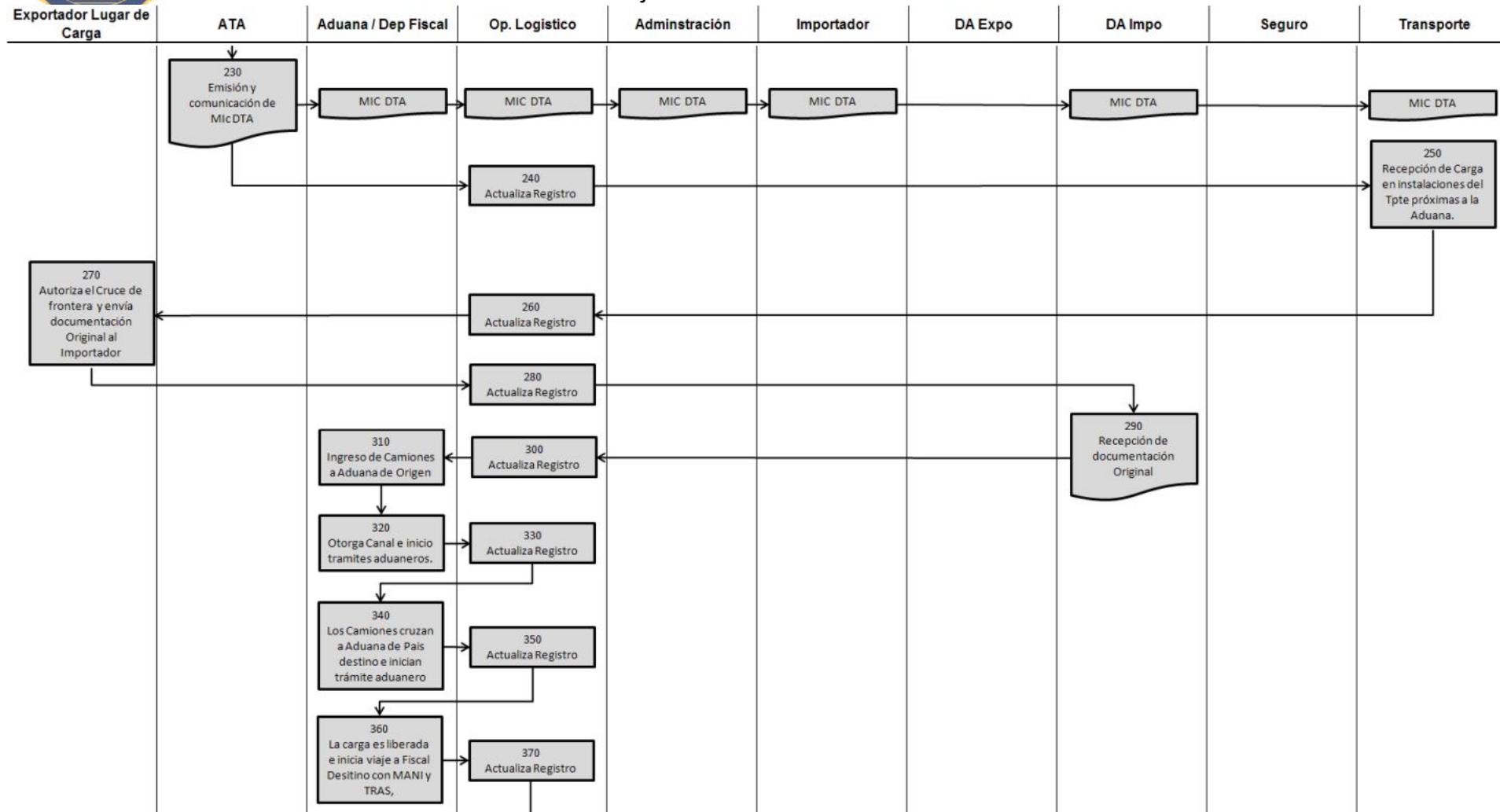
Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado





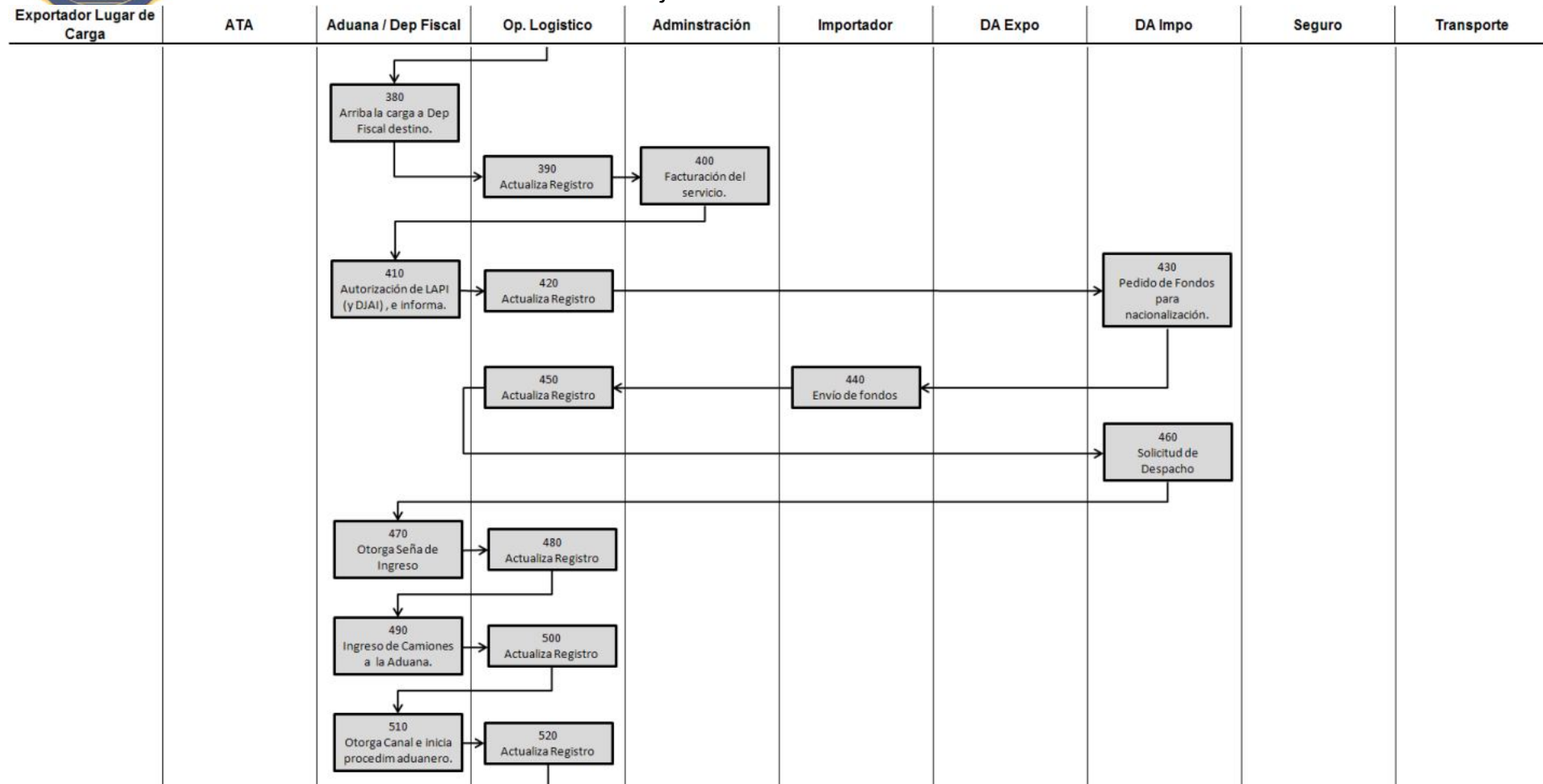


Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado



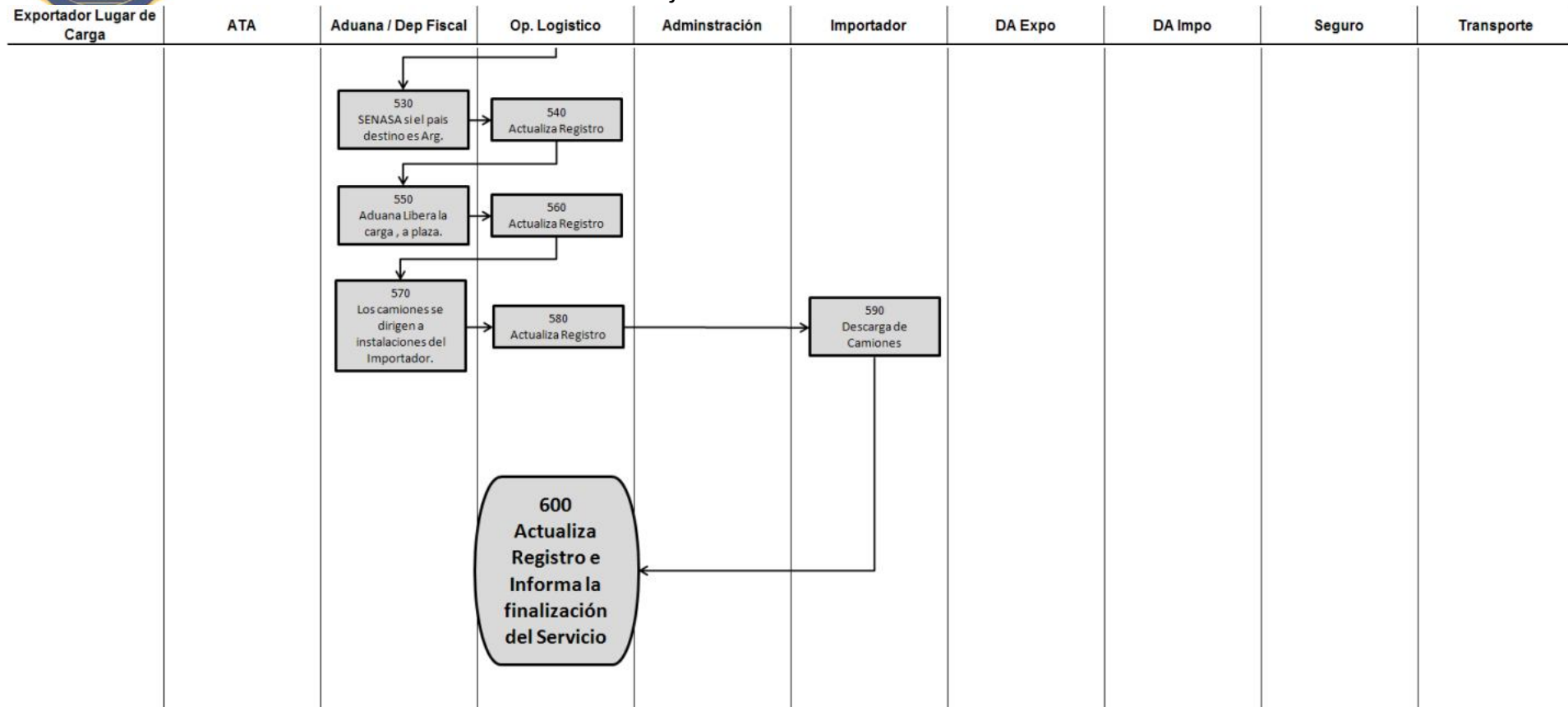


Instituto Universitario Aeronáutico  
 Licenciatura en Logística  
 Trabajo Final de Grado





Instituto Universitario Aeronáutico  
 Licenciatura en Logística  
 Trabajo Final de Grado



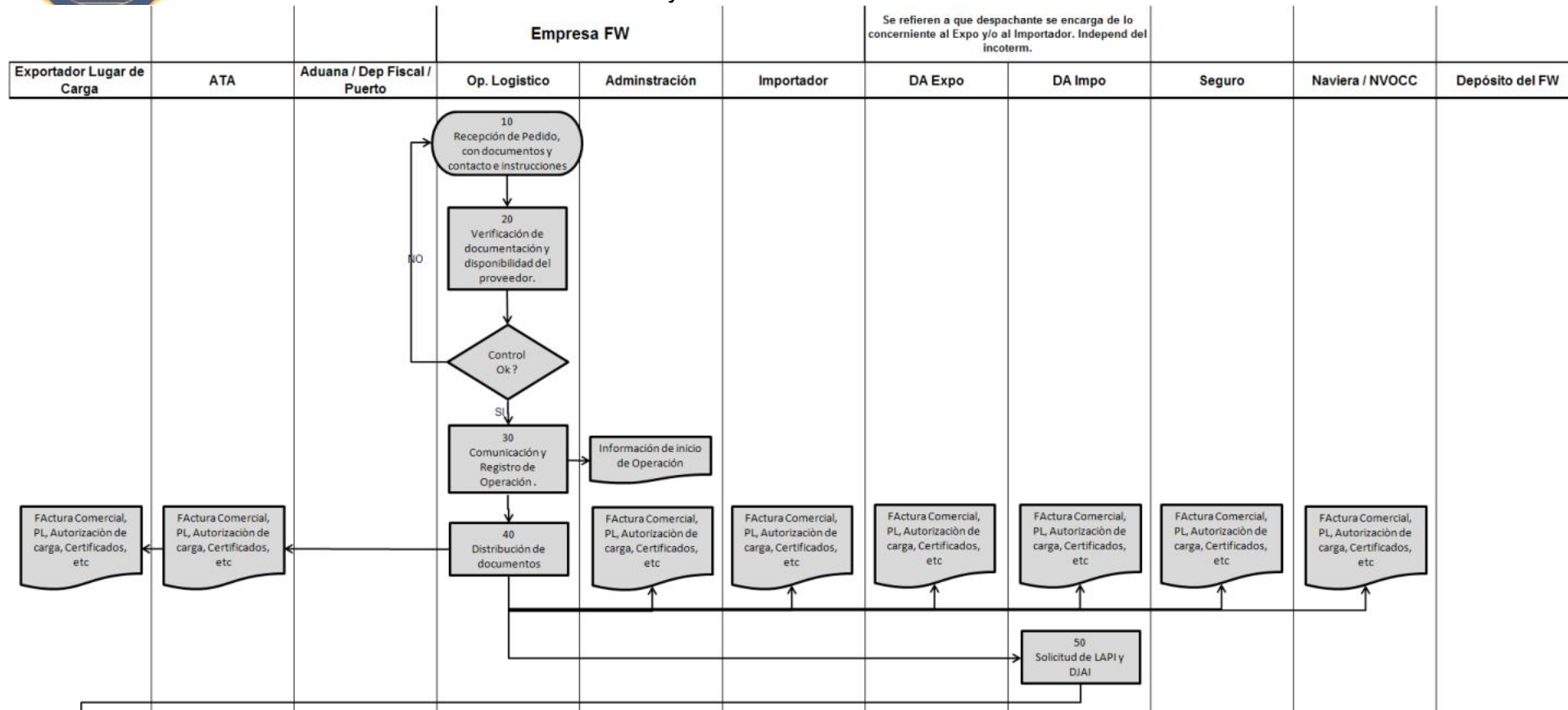


Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

## Mapa de Proceso Transporte Marítimo

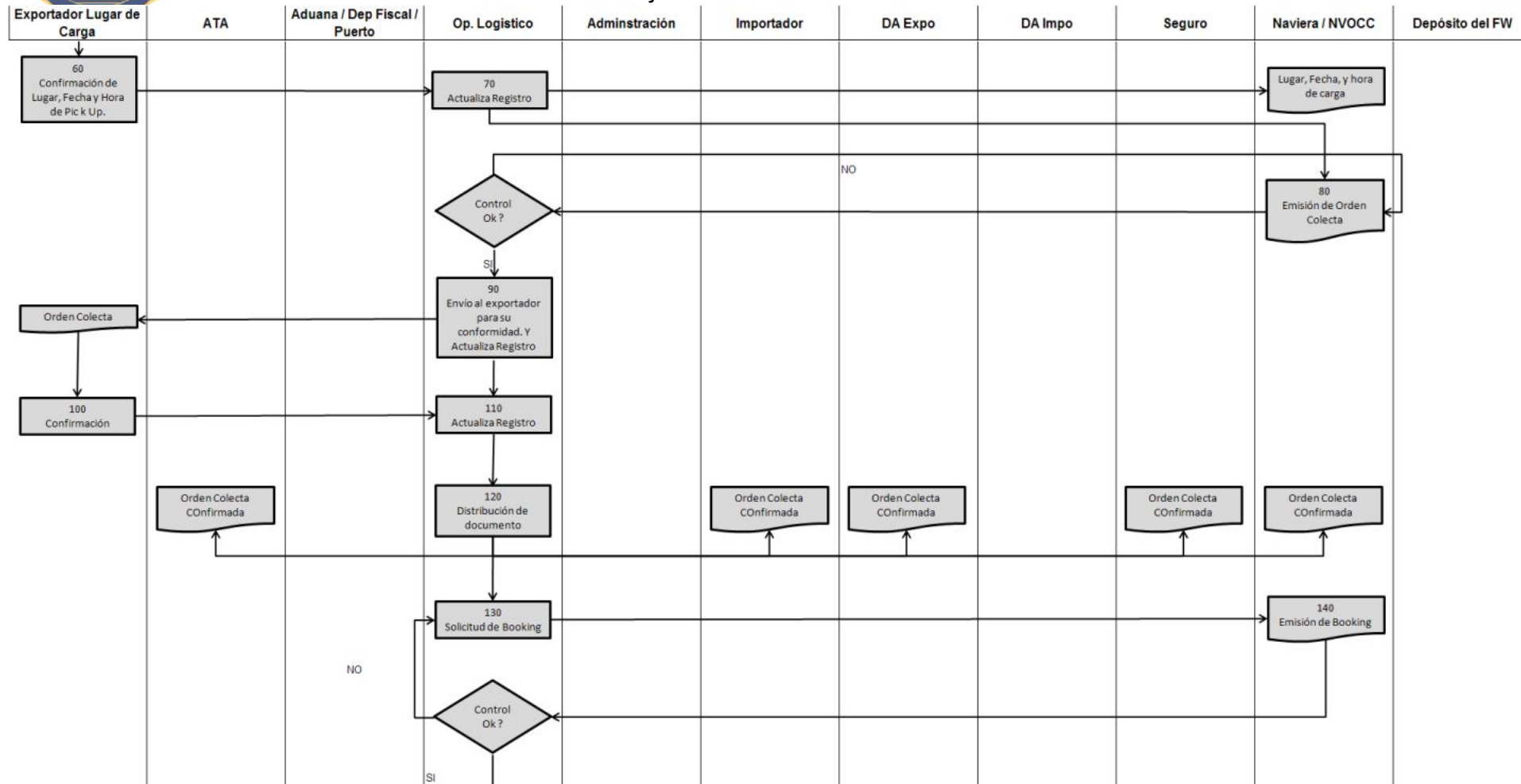


Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado



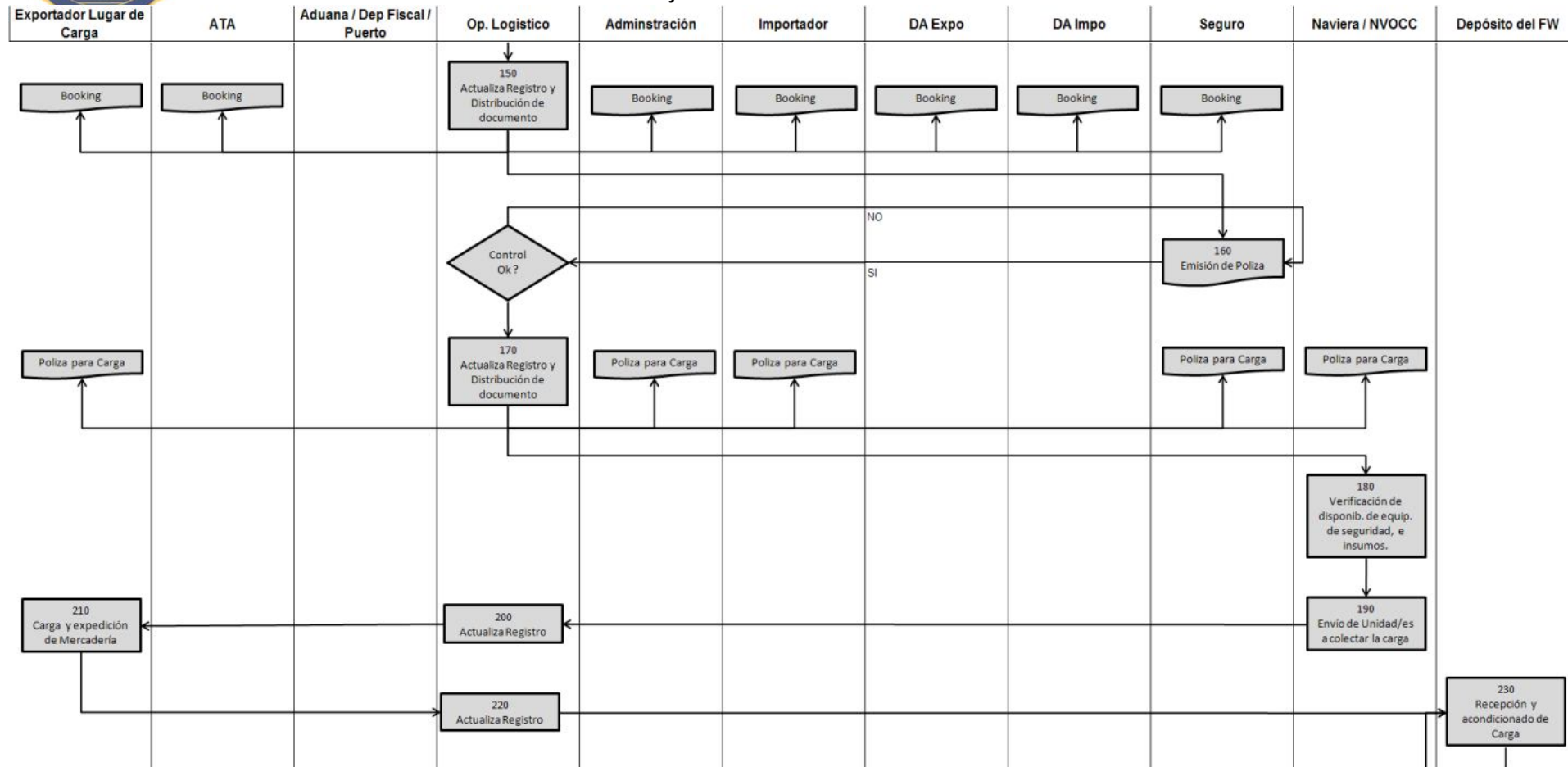


Instituto Universitario Aeronáutico  
 Licenciatura en Logística  
 Trabajo Final de Grado





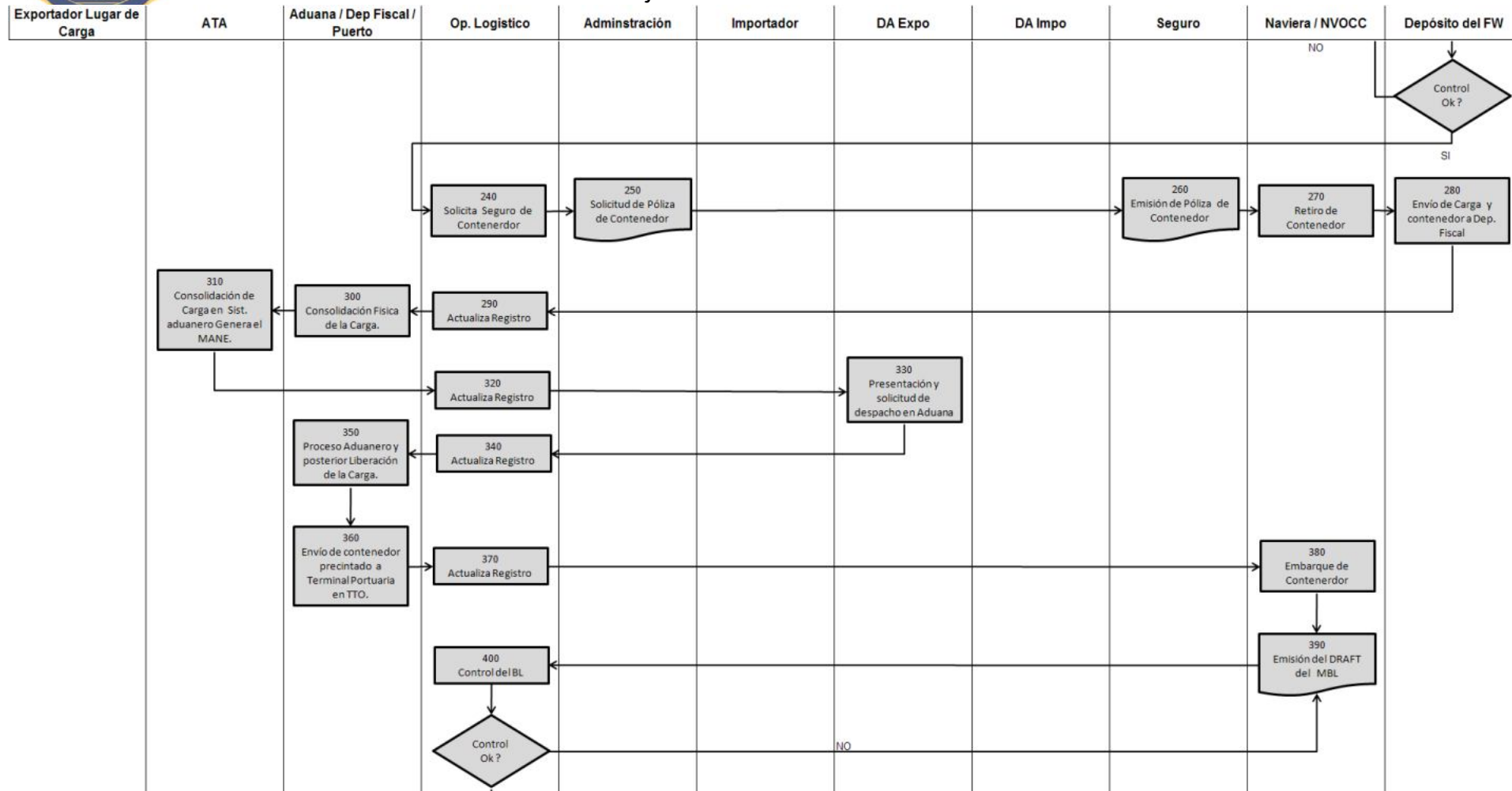
Instituto Universitario Aeronáutico  
 Licenciatura en Logística  
 Trabajo Final de Grado







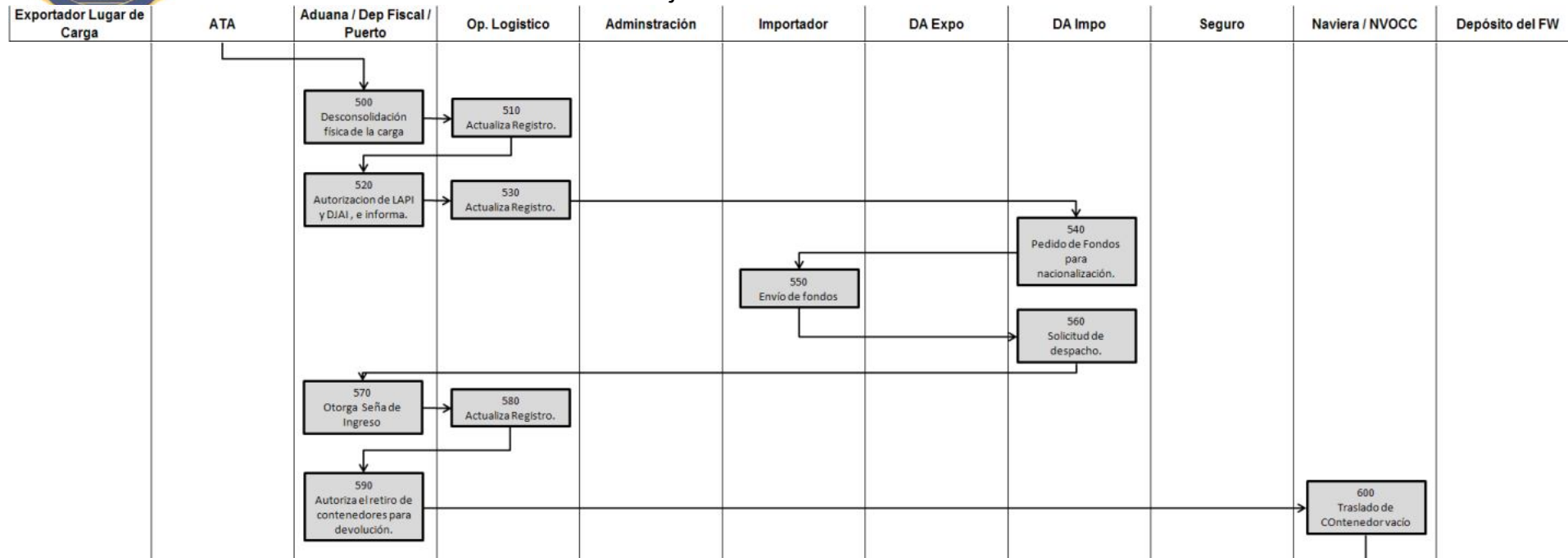
Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado





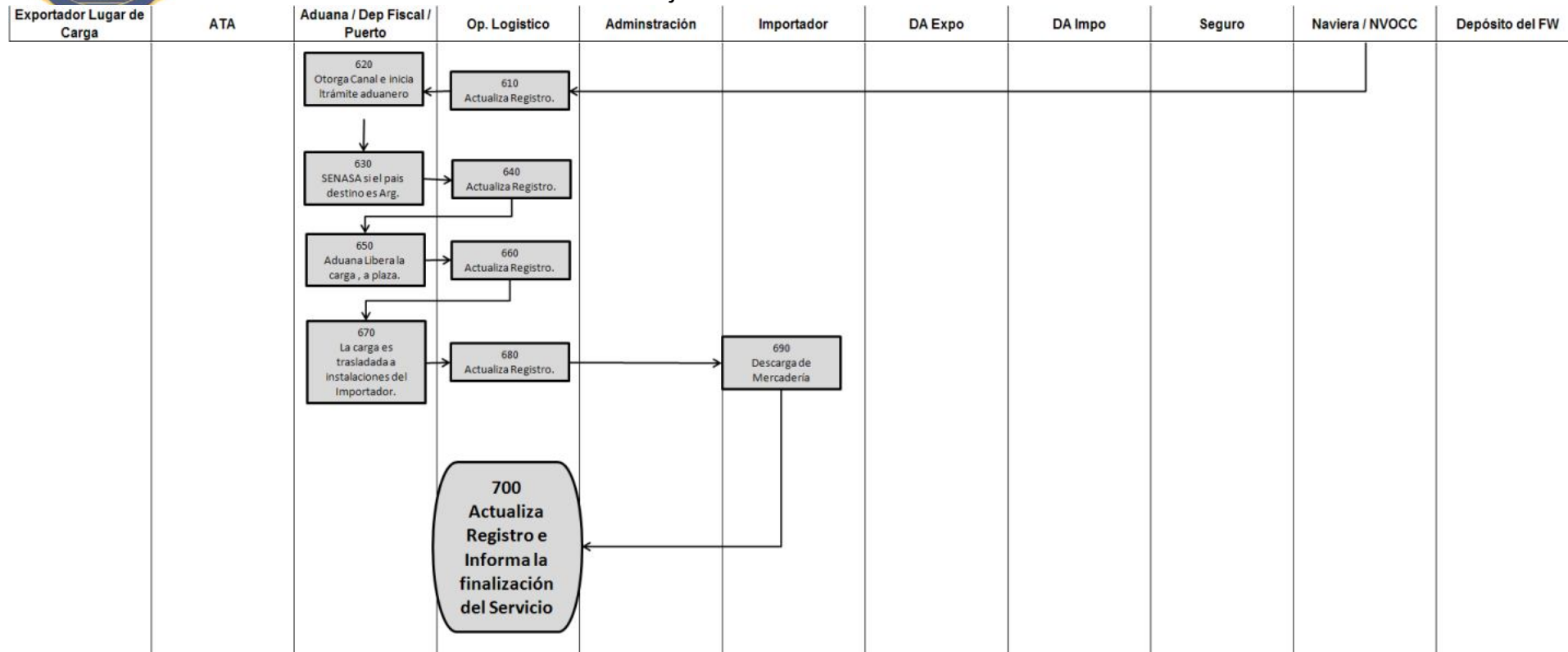


Instituto Universitario Aeronáutico  
 Licenciatura en Logística  
 Trabajo Final de Grado





Instituto Universitario Aeronáutico  
 Licenciatura en Logística  
 Trabajo Final de Grado



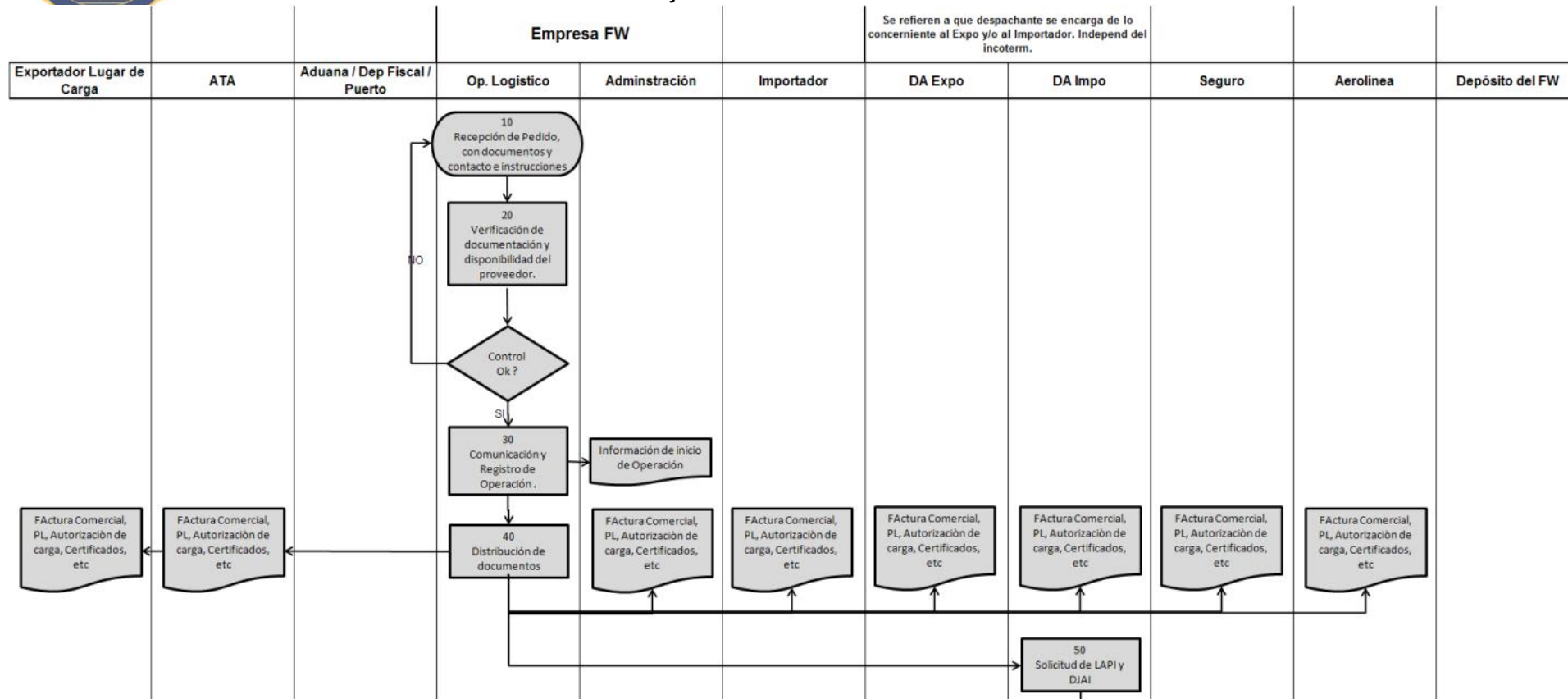


Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

## Mapa de Proceso Transporte Aéreo

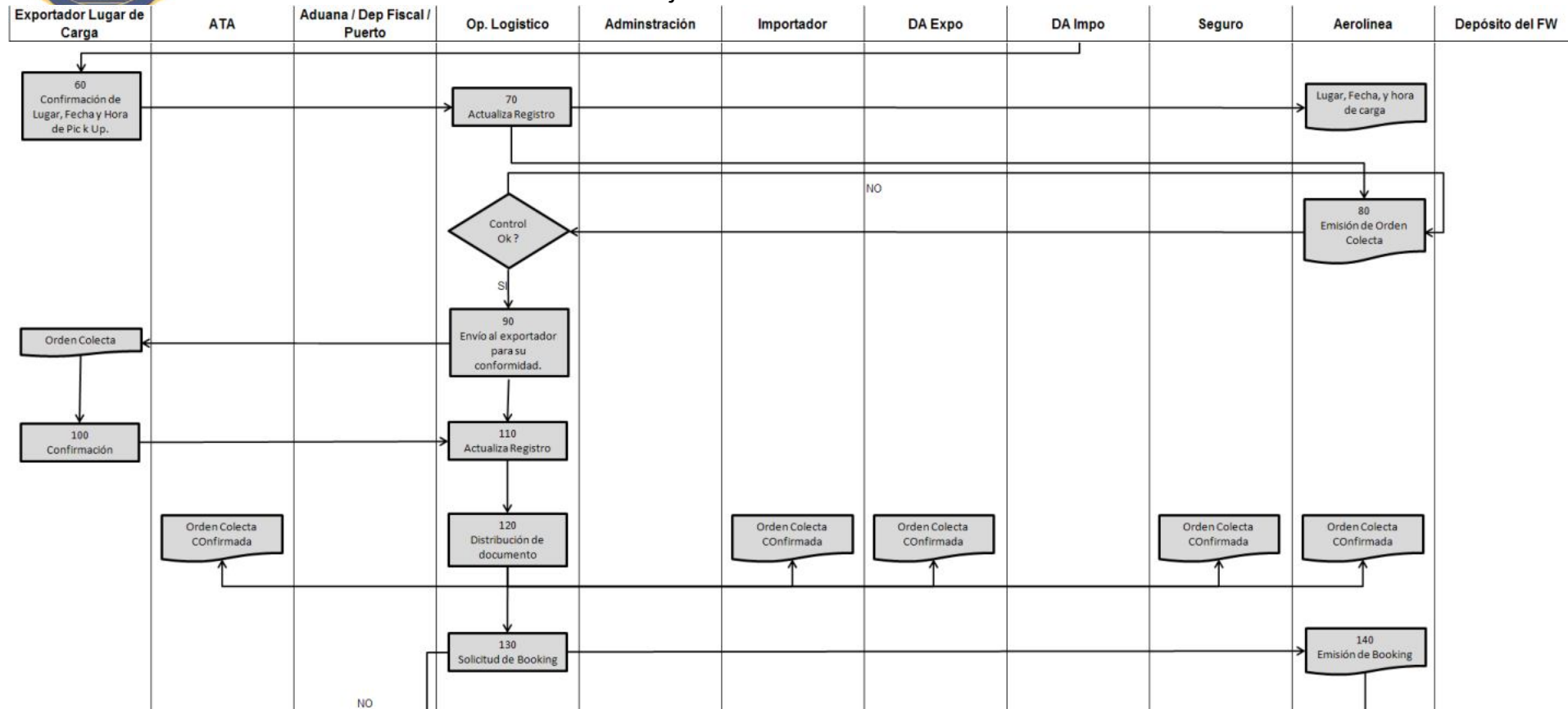


Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado





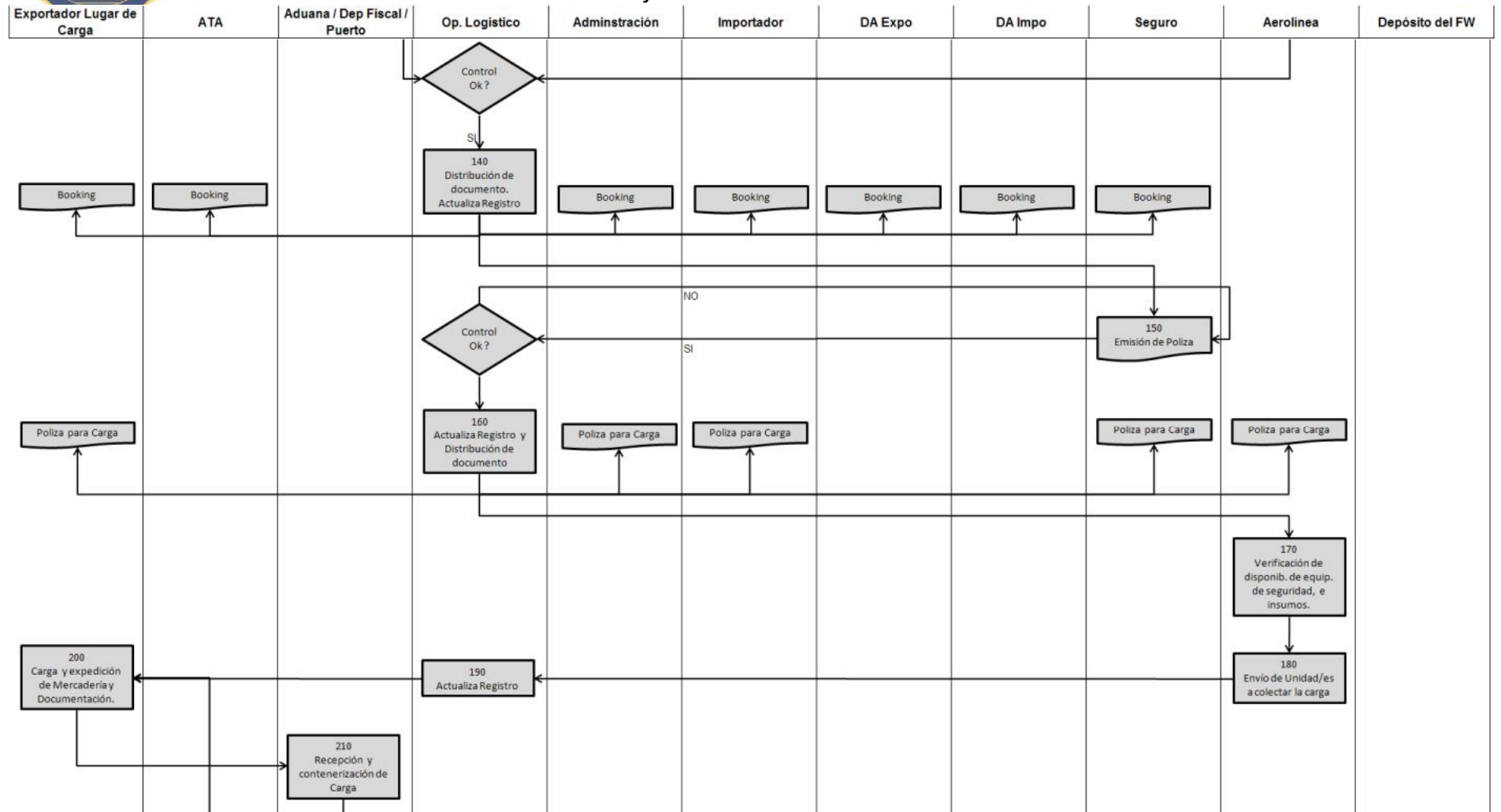
Instituto Universitario Aeronáutico  
 Licenciatura en Logística  
 Trabajo Final de Grado





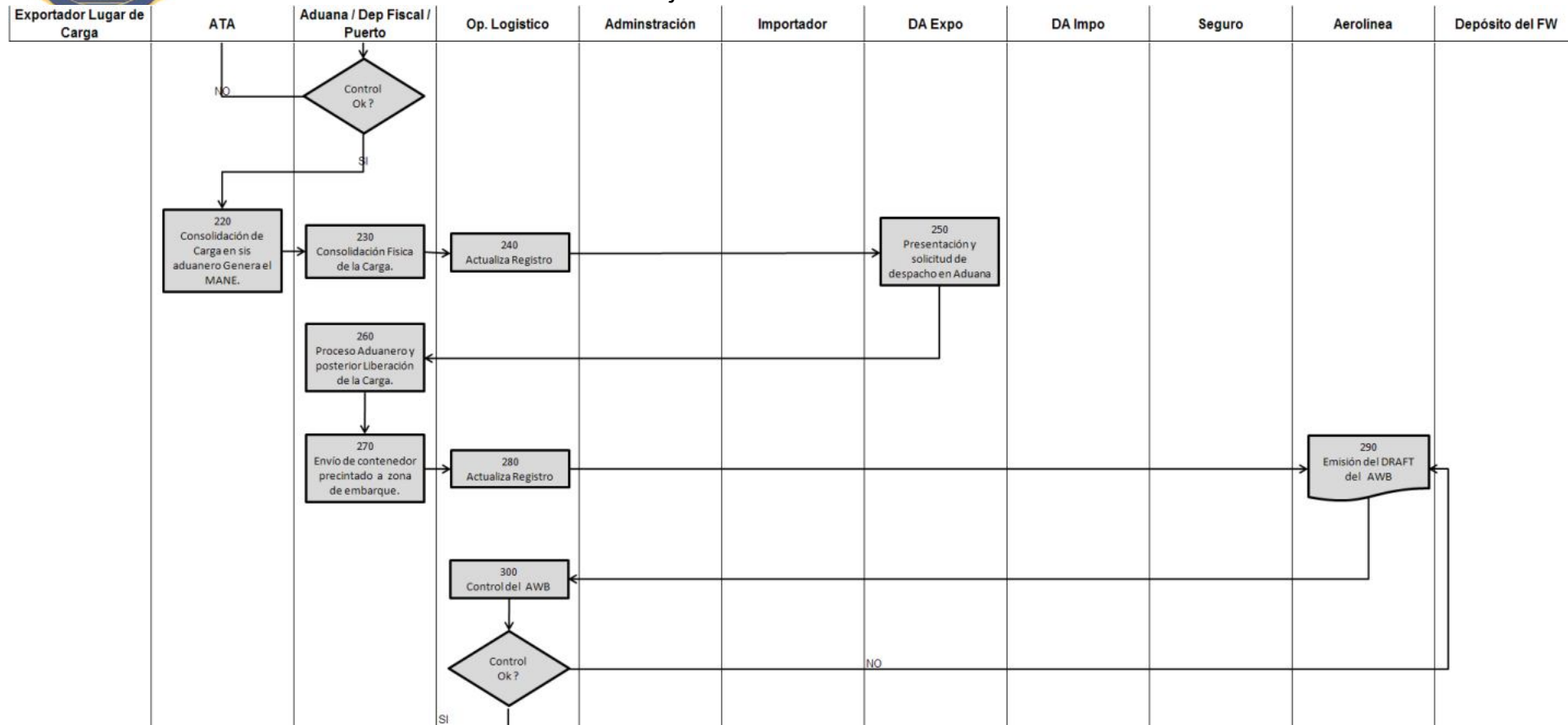


Instituto Universitario Aeronáutico  
 Licenciatura en Logística  
 Trabajo Final de Grado



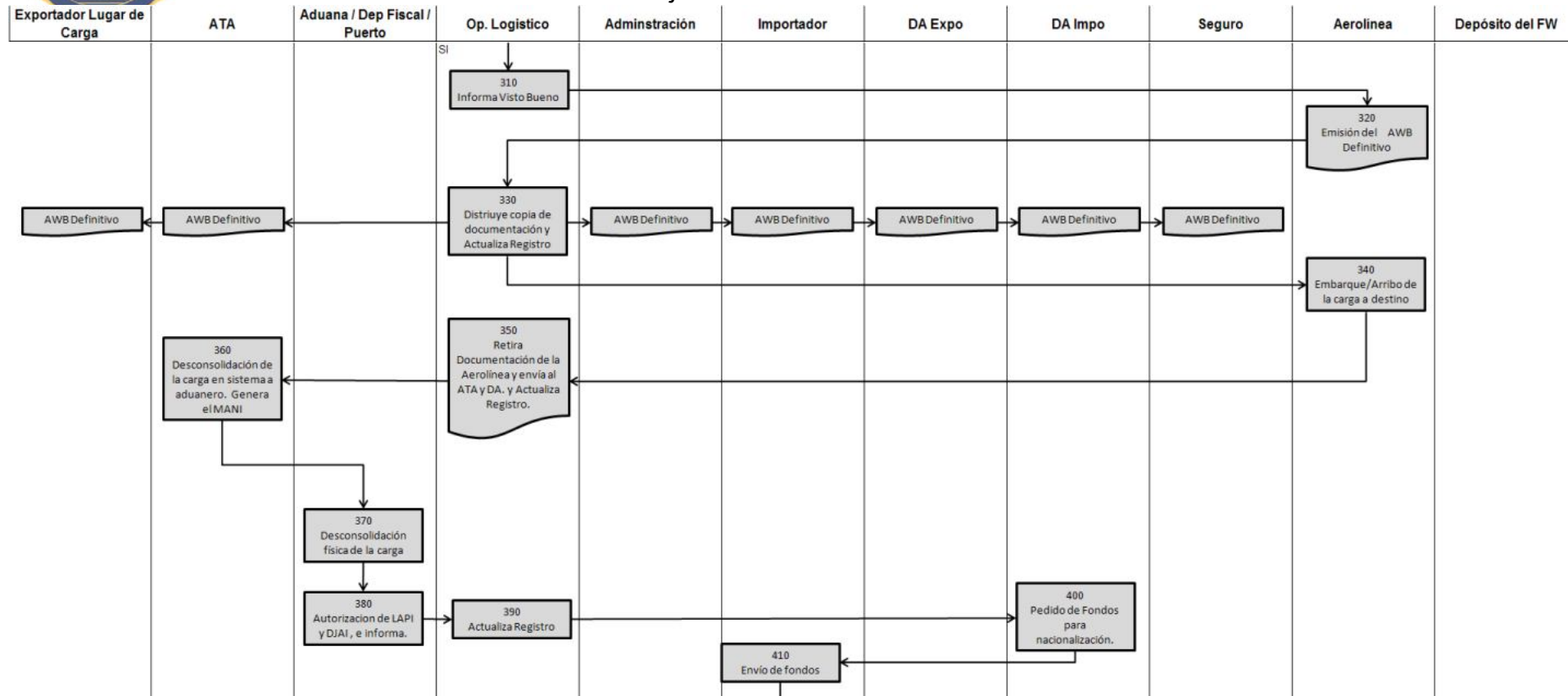


Instituto Universitario Aeronáutico  
 Licenciatura en Logística  
 Trabajo Final de Grado



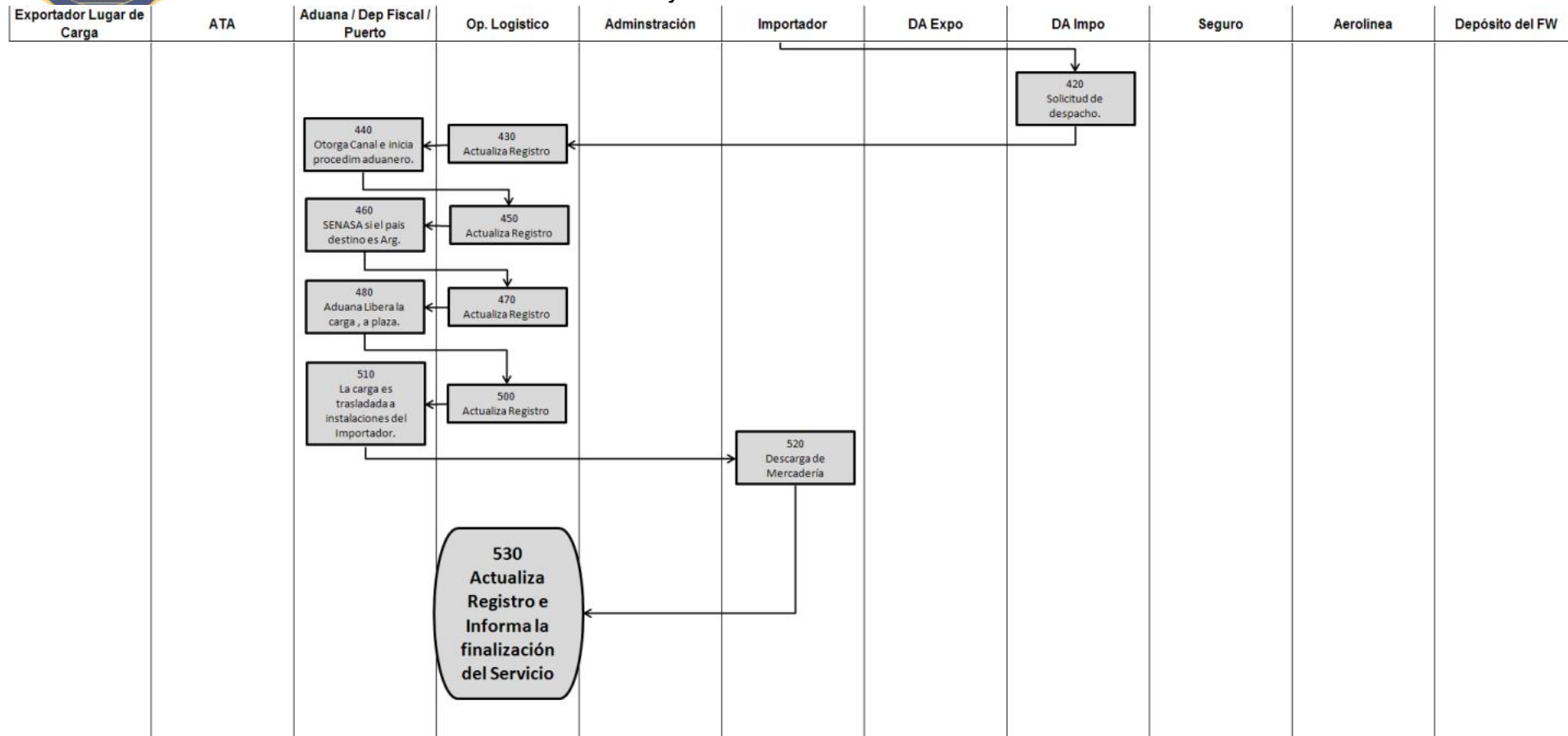


Instituto Universitario Aeronáutico  
 Licenciatura en Logística  
 Trabajo Final de Grado





Instituto Universitario Aeronáutico  
 Licenciatura en Logística  
 Trabajo Final de Grado





Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado



## Tablero de Mando

Es inútil querer mejorar si no se re planifica sobre la base de los errores cometidos, Principio de la mejora continua de Demming, pero por mucha voluntad que se invierta, sería inútil si no se controla lo planificado originalmente. A continuación se propone un cuadro de mando con indicadores básicos de gestión para que nunca se pierda el rumbo hacia los objetivos planteados.

### INDICES DE SERVICIO

#### *Nivel de Servicio en General*

Al finalizar la prestación de cada servicio, preguntar al cliente por el nivel de “servicio en general”.

Este indicador será obtenido por: Cada Cliente en particular y por todos a nivel general y período de tiempo.

Muy Malo	Malo	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

$$\frac{\text{Operaciones Tardías}}{\text{Total de Operaciones}} \times 100 \quad \text{Por período x Empleado x Cliente x Proveedor x Motivo}$$

$$\frac{\text{Tiempo Acordado}}{\text{Tiempo total de la Operación}} \times 100 \quad \text{Por período x Empleado x Cliente x Proveedor x Motivo}$$

#### *Nivel de Información del proveedor*

Nivel de Información brindado por el proveedor en cada operación.

En lo referido a Emisión de documentos, seguimiento de las cargas o unidades e información permanente durante la prestación.

Muy Malo	Malo	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1	2	3	4	5
20%	40%	65%	90%	100%

$$\frac{\text{Operaciones Terrestres}}{\text{Total de Op Terrestres}} \times 100 \quad \text{Por período x Empleado x Cliente x Proveedor x Origen-Destino}$$



Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

$$\frac{\text{Operaciones Marítimas}}{\text{Total de Op Marítimas}} \times 100 \quad \text{Por período x Empleado x Cliente x Proveedor x Origen-Destino}$$

$$\frac{\text{Operaciones Aéreas}}{\text{Total de Op Aéreas}} \times 100 \quad \text{Por período x Empleado x Cliente x Proveedor x Origen-Destino}$$

### Performance de Proveedor

Se obtendrá un valor proveniente de la suma de los porcentajes obtenidos en Operaciones Tardías / Tiempos / Nivel de Información.

Valoración		
<b>Servicio Tardío</b>	20%	Servicio Tardío = 0 -- Servicio en Tiempo = 20%
<b>Tiempos de Prestación</b>	40%	Porcentaje obtenido por el proveedor x 40 %
<b>Nivel de Información</b>	40%	Porcentaje obtenido por el proveedor x 40 %
<b>Total</b>	<b>100%</b>	

### Servicio de Internet, Telefonía, Software y WEB interna de la empresa

En este indicador se pretende controlar la evolución de caída del servicio en cantidad por período de tiempo.

$$\frac{\text{Cantidad de Interrupciones}}{\text{Período de tiempo}} \quad \text{Por proveedor x Período x Servicio x Operador Log.}$$

### Costos Totales de la Calidad

$\frac{\text{Costos Totales de Calidad}}{\text{Facturación Bruta}}$		Por Período
$\frac{\text{Costos de la Calidad}}{\text{Facturación Bruta}}$		Por Período
$\frac{\text{Costos de la No Calidad}}{\text{Facturación Bruta}}$		Por Período
$\frac{\text{Costos de la No Calidad}}{\text{Costos de Calidad}}$	> 1	Zona de Mejoría





Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

$\frac{\text{Costos de la No Calidad}}{\text{Costos de Calidad}}$

= 1

Zona de Indiferencia

$\frac{\text{Costos de la No Calidad}}{\text{Costos de Calidad}}$

< 1

Zona de Perfeccionismo



## Costos Totales de la Calidad del Servicio Logístico de Agente de Carga (CTC)

### a) Costos de Prevención:

Hacen referencia a aquellos para prevenir o evitar los defectos o inconformidades, para conseguir la calidad desde el inicio, sin defectos ni desperdicios. Consecuentemente para evitar incurrir en los costos de fallas internas como externas. Son aquellos que se generan previos a la actividad de prestación.

#### *A nivel de Ingeniería de servicio y procesos:*

- Control, comunicación y oportunas mejoras a las especificaciones de servicio.
- Analizar de manera crítica cada proyecto y sus modificaciones.
- Definición de las tolerancias mínimas y máximas para cada caso de acuerdo a las propuestas acordadas con los proveedores.
- Determinación de medios para medir y controlar, es decir quién y de qué manera controlará en cada punto determinado.
- Estudio de mejoras en los procesos.
- Emisión de procedimientos para la medición durante la prestación.
- Emisión de procedimientos para el correcto uso de cada herramienta o sistema.

Concretamente, en este punto se refiere a cuantas personas u horas del personal de la empresa, o de la misma manera con personal de staff, insumos, servicios y herramientas tecnológicas y sus respectivos costos, están dirigidos a “gestionar” las especificaciones del servicio y estudio de mejora en todos los procesos a través del tiempo.

En el presente trabajo y puntos atrás se han definido especificaciones para la prestación de servicios de transporte, y de la misma manera hemos definido Mapas de Proceso para los distintos modos de transporte, como base a las futuras modelaciones, mejoras y adaptaciones a las condiciones en particular de esta empresa.

#### *Respecto a la Calidad:*

- Proyecto y ejecución de un manual de calidad, procedimientos e instructivos.
- Programas de capacitación para cada puesto de trabajo.
- Programa de sensibilización y concientización para la calidad.
- Capacitación en uso de herramientas de resolución de problemas.
- Entrenamiento para el autocontrol.
- Verificación del oportuno sistema de calidad implementado.
- Calidad en procesos.



- Cumplimiento de acciones correctivas.

En lo concreto, el costo de este punto se refiere al costo de insumos y personal que trabaje para el aseguramiento de la calidad de la empresa, o bien con personal de staff, para llevar a cabo las actividades descriptas, y creemos que de manera principal la creación de un Manual de Calidad, con Procedimientos e Instructivos, y con ello la concientización de que el aseguramiento de la calidad es parte de los cimientos al progreso.

No obstante el seguimiento que se realice sobre estas acciones, a nivel de un programa de auditorías internas al sistema de aseguramiento de la calidad en general, es de igual o mayor importancia.

#### *Elaboración y procesamiento de datos:*

- Proyecto del sistema de información no sólo logístico sino de la calidad.
- Proyecto de gestión de indicadores.

En primera medida ¿Cual es el costo para elaborar y procesar los datos y de esa manera conseguir la obtención de los indicadores de gestión predeterminados? Normalmente y luego de haber superado el costo de inversión inicial de un software de gestión, el costo de este punto se inclina al de mano de obra de análisis y comunicación de la información necesaria para la gestión diaria como la de indicadores de gestión.

#### *Programas de Mejoría:*

- Calificación, Selección y Desarrollo de proveedores.
- Estudio de problemas y análisis de causas.

¿Cuántos recursos son destinados a la Selección, calificación y desarrollo de proveedores? O bien son horas de mano de obra o el costo de la prestación de este servicio por parte de terceros o personal de staff.

De la misma manera y a partir del punto anterior en la consecución oportuna y precisa de información de gestión para gestionar los oportunos problemas, y un análisis de causas serio y profesional, para no detener nunca la rueda de mejora continua.

#### **b) Costos de Evaluación:**

Hacen referencia a aquellos necesarios para corroborar si la calidad definida previamente ha sido alcanzada a lo largo de todo el proceso de prestación.

- Evaluar la performance de los proveedores de manera permanente.
- Autocontrol, para evaluar y registrar los posibles problemas y consecuencias del operador logístico.
- Análisis de datos e indicadores.
- Encuestar a los clientes de manera periódica.



- Cumplimiento de Acciones correctivas.

Concretamente y por encima del seguimiento normal que el operador logístico realiza con los proveedores, se trata de que en paralelo, algún responsable previamente definido, (nosotros sugerimos que el mismo operador logístico lo haga, pero dependerá daramente de la carga de trabajo que se le asigne oportunamente) sea confeccionado un indicador de performance de proveedores, respecto al cumplimiento de lo acordado en tiempo y forma.

Que el clima laboral generado, promueva de manera profesional el autocontrol solo con fines netamente de oportunidades de mejora, a partir de encontrar, inmediatamente sucedan los problemas, las causas de las mismas y la puesta en marcha de una acción correctiva.

Que se definan encuestas de satisfacción, para que de manera periódicao bien detrás de cada operación, se tenga el nivel de satisfacción alcanzado por el cliente.

### c) Costos de fallas internas.

Hacemos necesaria una breve aclaración antes de entrar en los costos de las fallas internas y externas. Tal como mencionamos anteriormente, la producción del servicio y su entrega al diente, son prácticamente simultáneas, salvo algunas pocas situaciones y puntos en los que existen almenos minimas pero en fin un desfase temporal entre la recepción del servicio de un prestador y su entrega. Por esta razón hacemos mención en el punto de fallas internas de manera exclusiva a situaciones que corresponden.

Los mismos hacen referencia a aquellos costos provocados por la no consecución de la calidad, durante la prestación de un servicio, y de esa manera se generan reprocesos, desechos, etc. con la salvedad de que se generan antes de la percepción o recepción del servicio por parte del Cliente.

Las fuentes de los mismos son:

- Las consecuencias por falta de planeación o control, tales como: Demoras o estadías por llegar tarde a una colecta, o Depósito Fiscal, por tener que re emitir algún documento mal confeccionado, no cumplimiento a algunas especificaciones impuestas por los clientes, como equipo de seguridad del chofer o unidad de transporte utilizado en la colecta, tolerancias temporales para cada etapa del proceso, etc.
- La falla de un prestador oficial, subsanada por un proveedor altemativo con todos los costos asociados.
- Costos generados por puntos no tenidos en cuenta en los procedimientos internos o en los acuerdos comerciales con los proveedores.



**d) Costos de fallas externas:**

Hace referencia a aquellos que se producen a partir de reclamos de los clientes al recibir un servicio no conforme y no detectado en procesos internos.

- Sanciones por retrasos en la prestación del servicio.
- Gastos extras debido a re procesos por problemas en la prestación original.
- Pérdida de imagen.
- Perdida de participación en el mercado.
- Asistencia en las instalaciones del cliente.
- El cliente no paga por una prestación deficiente.



## Infraestructura:

### *La oficina:*

La sede para la empresa, ya existe, la misma es alquilada, y se encuentra ubicada en el barrio Jardín de nuestra ciudad. La misma necesita asesoramiento de algún profesional de decoración de interiores, para adaptar su apariencia a la congruencia con lo planteado en las 7'S y con las posteriores adquisiciones de Hardware y mobiliario.

### *Mobiliario:*

El emprendimiento necesitará al menos en una etapa inicial, de los siguientes principales muebles:

- 1 Escritorio individual. Por cada operador logístico y empleado
- 1 Silla con ruedas, respaldo y apoya brazos. Por operador.
- 6 Sillas fijas para recepción de clientes, visitas, etc.
- 1 Mesa ovalada para reuniones.
- 1 Biblioteca. Por Operador.
- 2 Climatizadores de Aire Frio Calor. 5000 frigorías
- 2 Cafetera eléctrica.
- 2 Microondas.
- 2 Botiquín de primeros auxilios, completo.
- 2 Matafuegos
- 6 Luces de emergencia.

### *Hardware:*

- 1 NoteBook. Por empleado y operador Logístico.
- 1 Computador de escritorio, (Servidor)
- 1 Generador a combustible de energía eléctrica 4000 KW.
- 5 Baterías de 12V 60 amp. Con cargador eléctrico y aéreo eólico.
- 3 Modem, RouterWiFi
- 1 Equipo Multifunción: Impresora, fotocopidora y escáner de tipo Laser Color.

### *Software:*

- 1 Sistema Informático integrado a la web con sistema de Tracking on line y envío automático a clientes, y alertas a operadores. Con interfaz para clientes habituales y potenciales.
- 1 Dominio web de la empresa con direcciones de correo electrónico.

### *Equipos y medios de comunicación*

- 1 Línea telefónica móvil (celular) por cada operador logístico.



Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

1 Equipo Telefónico de tipo BlackBerry con Radio transmisor NEXTEL, con paquete de datos ilimitado, y acceso a correo electrónico de la empresa. Por cada operador logístico y vendedor.

3 Línea telefónica fija.

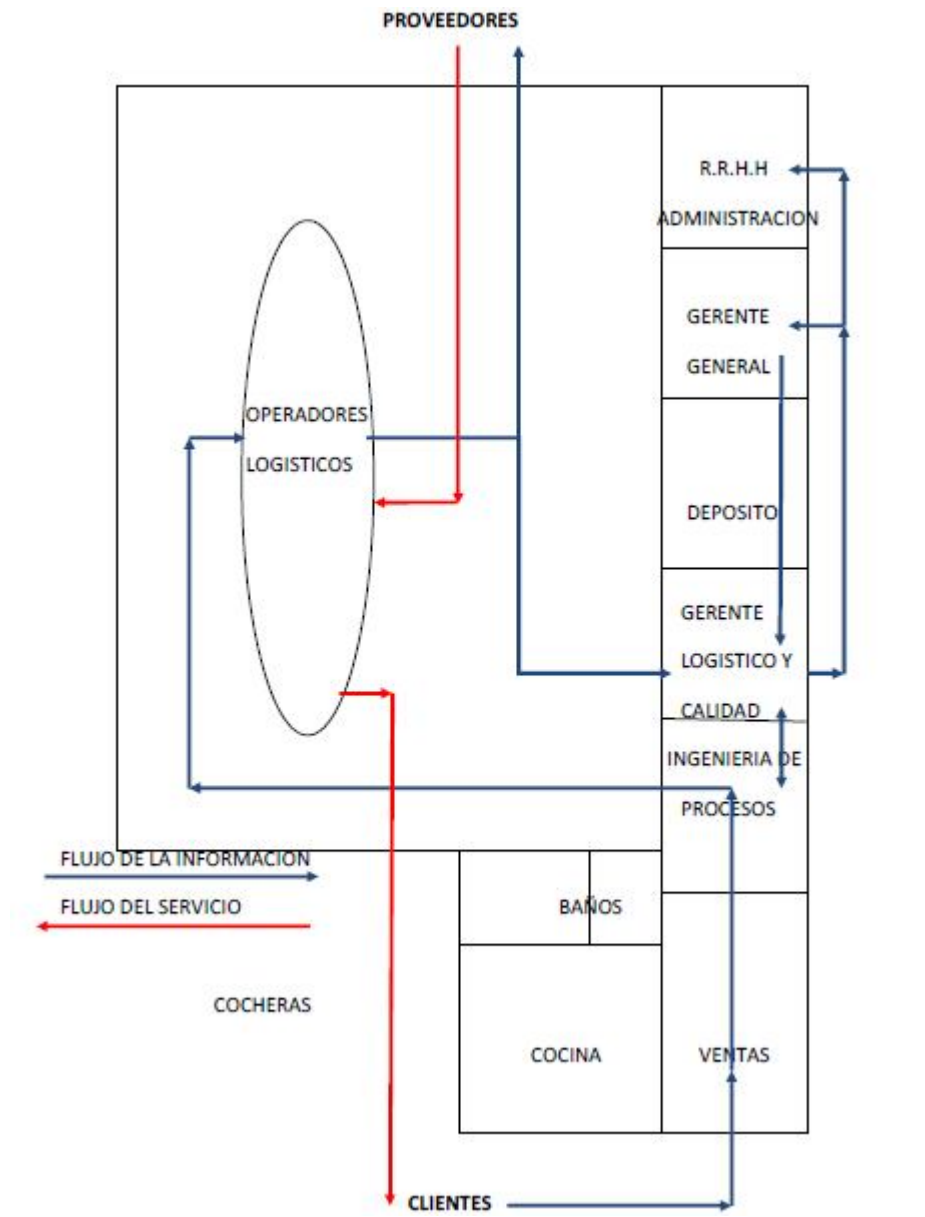
1 Equipos de teléfono de escritorio (telefonía fija), inalámbrico. Por operador y por empleado.

3 Acceso a internet de alta velocidad.





## Lay Out





## Capítulo 6. Evaluación del Proyecto

---

El escenario que esperamos para el futuro de nuestra empresa es de crecimiento gradual y sostenido. Dicho criterio fija sus bases en análisis de expertos y diversas herramientas estadísticas que nos aclaran el panorama a enfrentar. Toda la información obtenida de analistas sumada a las proyecciones de la demanda de servicios de forwarders nos hace pensar que el futuro cercano de nuestra organización podrá parecerse al esperado.

La globalización y la necesidad de atender mercados alternativos a los domésticos, han generado centenares de nuevos rumbos comerciales a las distintas empresas que habitan el planeta. En este escenario latinoamérica no es excepción, por el contrario, los mercados saturados en Europa y Norteamérica y la necesidad constante de los recursos básicos para sus producciones, han generado en las últimas décadas un crecimiento para la industria del transporte local. La gran cantidad de producción de commodities que posee América del sur ha despertado la atención de países desarrollados que necesitan de ellos para producir sus distintos productos.

Si bien el comercio internacional crece año a año, nuestra situación está sostenida por un equilibrio socioeconómico más débil. Nuestra proveedora de servicios se enfocará en el comercio de autopartes. El mundo de las automotrices, en Argentina, es consecuencia de los costos menores que en dicha región se obtienen. Esta situación es, por el momento, una realidad; pero es menester estudiar y saber hasta cuando lo será. Por ello, nace la necesidad de analizar la situación económica-financiera de la región, hoy y en su futuro cercano. No olvidemos que emprender y crear conllevan una inversión, de tiempo y de recursos. Si queremos invertir recursos en un proyecto, debemos tratar de posicionarnos en el futuro y anticiparnos a los posibles cambios que se sucedan. El escenario político de la región nos exige un estudio más allá de las variables económicas, ya que la historia nos ha enseñado que los cambios bruscos en materia socioeconómica están a la vuelta de la esquina. La inestabilidad política del país y de la región es moneda común para los habitantes de los pueblos americanos. La historia manda, aunque actualmente los países latinoamericanos mantienen un crecimiento sostenido y gradual sin mayores problemas. Han sobrevivido a la última crisis mundial gracias a sus commodities deseados por todo el mundo.

Sin dudas existe un concepto común a todos los pueblos del mundo, el costo operativo debe ser el justo y necesario. Al no existir mucho margen de error, cada operación debe analizarse y estudiarse al extremo, para tratar de reducir los costos al mínimo posible sin depreciar la calidad del producto y el nivel de servicio al cliente.

Por ello, el estudio minucioso de los flujos en cada periodo del horizonte del proyecto es una herramienta fundamental para la toma de decisiones. Con él sabremos si apoyar o cancelar la operatoria del proyecto durante su realización o incluso antes de comenzar.

Nadie puede conocer el futuro, pero con la información y las herramientas correctas, podremos reducir en un alto porcentaje la incertidumbre de las variables y, con ello, su riesgo asociado.

Si deseamos invertir recursos para generar que un proyecto salga a la luz, es necesario conocer variables que nos ayudaran a decidir por la realización o no del mismo. Variables como, la TIR (Tasa Interna de Retorno) y el VAN (Valor Actual Neto) nos servirán de apoyo a la hora de determinar la aprobación del proyecto de inversión.



En el capítulo referido al análisis del proyecto de inversión, se verá el análisis económico-financiero realizado al proyecto de inversión. El estudio se realizó con la colaboración de un experto del mercado, análisis de publicaciones, y aplicación de herramientas para el estudio de proyectos de inversión adquiridos durante la formación académica.

En el análisis del flujo de fondos económico veremos actuar a los ingresos y egresos del proyecto en un marco de supuestos económicos y sociales. Esto arrojará como resultado un análisis y posterior toma de decisiones sobre la aprobación o no del proyecto.

### Ingresos:

Los ingresos de nuestro proyecto fueron basados en el análisis realizado en el capítulo referido al estudio de mercado. Como recordamos, los ingresos están basados en aproximadamente 4600 operaciones anuales. Al cumplir un servicio de Freight Forwarder, el ingreso que se obtiene por cada operación (unidad de medida del flujo de fondos) es de:

- Por operación terrestre carretera: U\$S 100
- Por operación marítima: U\$S 150
- Por operación aérea: U\$S 500

	2012	2013	2014	2015	2016
Operaciones Anuales	4618	5072	5526	5980	6434
Ingresos Terrestres (100 U\$S) - 80%	\$ 369.440,00	\$ 405.760,00	\$ 442.080,00	\$ 478.400,00	\$ 514.720,00
Ingresos Marítimos (150 U\$S) - 15%	\$ 103.905,00	\$ 114.120,00	\$ 124.335,00	\$ 134.550,00	\$ 144.765,00
Ingresos Aereos (500 U\$S) - 5%	\$ 115.450,00	\$ 126.800,00	\$ 138.150,00	\$ 149.500,00	\$ 160.850,00
Ingresos Totales en Pesos	\$ 2.561.258,25	\$ 2.813.058,00	\$ 3.064.857,75	\$ 3.316.657,50	\$ 3.568.457,25

**Tabla 1. Operaciones clasificadas por modo.**

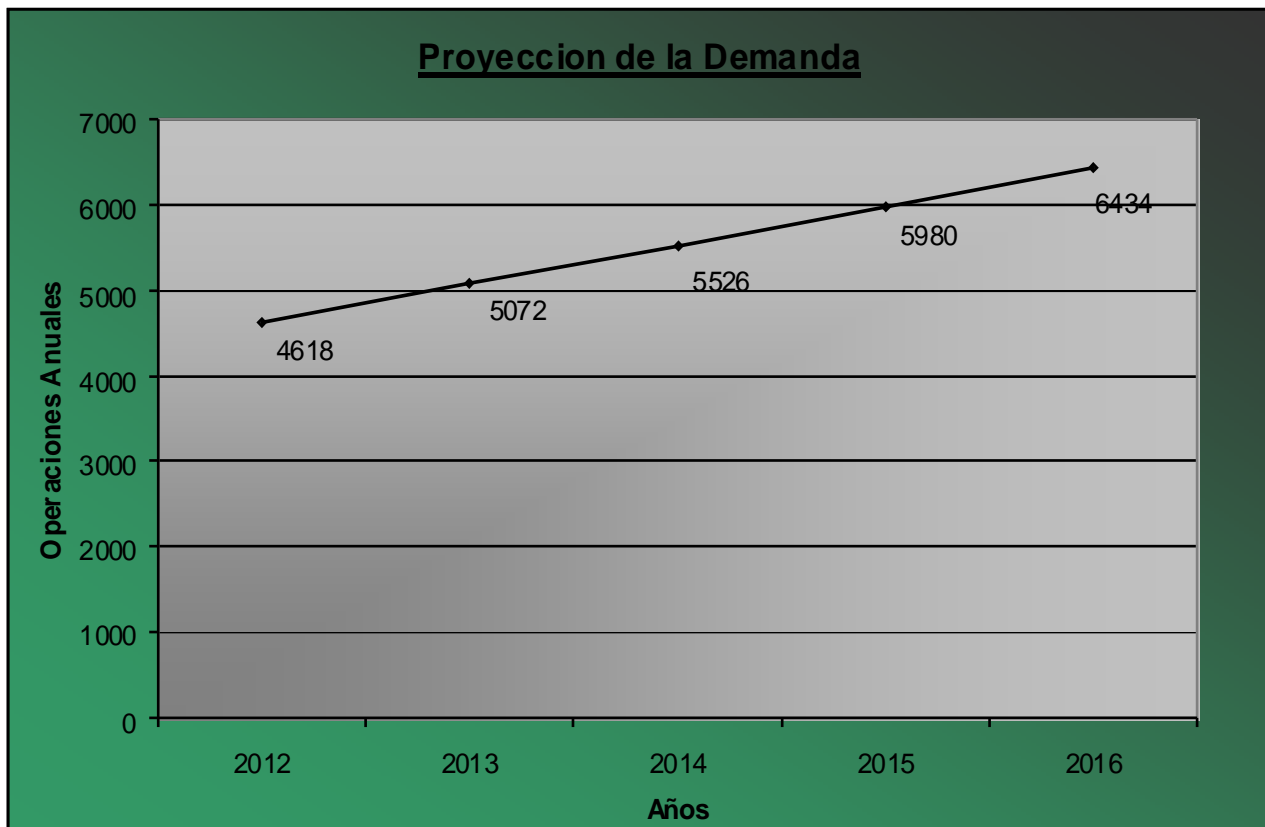
Es menester considerar que los ingresos están repartidos en los tres modos que la empresa trabajará. Como podemos observar en la tabla anterior, las operaciones terrestres representan el 80% de las operaciones del proyecto, mientras que las marítimas representan el 15% del total del volumen proyectado. Por último tenemos las operaciones aéreas que constituyeron solo el 5% del volumen.

De esta manera, se esperan realizar, durante el primer año, unas 4600 operaciones aproximadamente entre los tres modos de operación que se ofrece. Los montos trasladados al flujo de fondos están convertidos a la moneda nacional (pesos argentinos con una cotización inicial del dólar equivalente a cuatro pesos con 35/100 centavos).



Los ingresos fueron proyectados teniendo en cuenta la proyección de la demanda (*gráfico 1*) realizada en el estudio de mercado mencionado en capítulos anteriores, a continuación se detalla su evolución en el tiempo.

Tanto en los ingresos como en todo el flujo de fondos se prescindirá la devaluación de la moneda que, si bien existe, un futuro aumento de los costos sería trasladado al precio anulando la misma para el análisis.



**Gráfico 1. Proyección de la Demanda.**

### **Inversiones del Proyecto:**

Una inversión, en el sentido económico, es una colocación de capital para obtener una ganancia futura. Esta colocación supone una elección que resigna un beneficio inmediato por uno futuro y, por lo general, improbable. Una inversión contempla tres variables características: el rendimiento esperado (cuánto se espera gastar), el riesgo aceptado (qué probabilidad hay de obtener la ganancia esperada) y el horizonte temporal (cuándo se obtendrá la ganancia).

### **Activos Fijos:**

Los activos fijos son aquellos necesarios para llevar a cabo el trabajo adelante. Ellos son:



Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

Item	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Escritorio en "L"	9	\$ 549,99	\$ 4.949,91
Mobiliario Deposito	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Insumos Oficina	4	\$ 800,00	\$ 3.200,00
Silla Multiregulable	9	\$ 359,99	\$ 3.239,91
Biblioteca Baja de Melamina	9	\$ 399,00	\$ 3.591,00
Biblioteca Alta de Melamina	9	\$ 250,00	\$ 2.250,00
Sillas Clientes	3	\$ 150,00	\$ 450,00
Cortinas para Ventanas	7	\$ 100,00	\$ 700,00
Cafetera	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Botiquin	1	\$ 140,00	\$ 140,00
Generador	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Router WiFi	1	\$ 280,00	\$ 280,00
Baterias 12V 60 Mamp	2	\$ 550,00	\$ 1.100,00
Equipo Celular Radio	9	\$ 1.500,00	\$ 13.500,00
Telefono Inalambrico	5	\$ 250,00	\$ 1.250,00
Pagina Web	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Notebook	5	\$ 4.500,00	\$ 22.500,00
Computadora	4	\$ 2.000,00	\$ 8.000,00
Impresora Multifuncion	4	\$ 700,00	\$ 2.800,00
Impresora laser	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Lampara de oficina	9	\$ 157,00	\$ 1.413,00
Perchero por 5 ganchos	7	\$ 85,00	\$ 595,00
Luz de emergencia	2	\$ 66,00	\$ 132,00
Matafuegos ABC	3	\$ 199,00	\$ 597,00
Aire Acondicionado	7	\$ 3.000,00	\$ 21.000,00
Software Logistico	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
<b>Total</b>	-	-	<b>\$ 122.237,82</b>

### Capital de Trabajo (Activos Corrientes):

El capital de trabajo fue calculado por el método de máximo déficit acumulado y constituye la inversión inicial en activos corrientes que haría falta para llevar a cabo el proyecto. Dicho método determina cual es el periodo en donde el saldo acumulado es mayor. En nuestro proyecto, el déficit máximo acumulado recae en el segundo mes del primer año por la financiación que la empresa tendrá. El gráfico a continuación detalla el comportamiento en relación al saldo acumulado.

Mes	2012											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	\$ -	\$ -	\$ 256.126	\$ 256.126	\$ 256.126	\$ 256.126	\$ 256.126	\$ 256.126	\$ 256.126	\$ 256.126	\$ 256.126	\$ 256.126
Egresos	\$ 125.102	\$ 125.102	\$ 125.102	\$ 125.102	\$ 125.102	\$ 125.102	\$ 125.102	\$ 125.102	\$ 125.102	\$ 125.102	\$ 125.102	\$ 125.102
Saldos	\$ -125.102	\$ -125.102	\$ 131.023	\$ 131.023	\$ 131.023	\$ 131.023	\$ 131.023	\$ 131.023	\$ 131.023	\$ 131.023	\$ 131.023	\$ 131.023
Saldo Acumulado	\$ -125.102	\$ -250.205	\$ -119.181	\$ 11.842	\$ 142.866	\$ 273.889	\$ 404.913	\$ 535.936	\$ 666.960	\$ 797.983	\$ 929.007	\$ 1.060.030

Tabla 2. Capital de Trabajo.

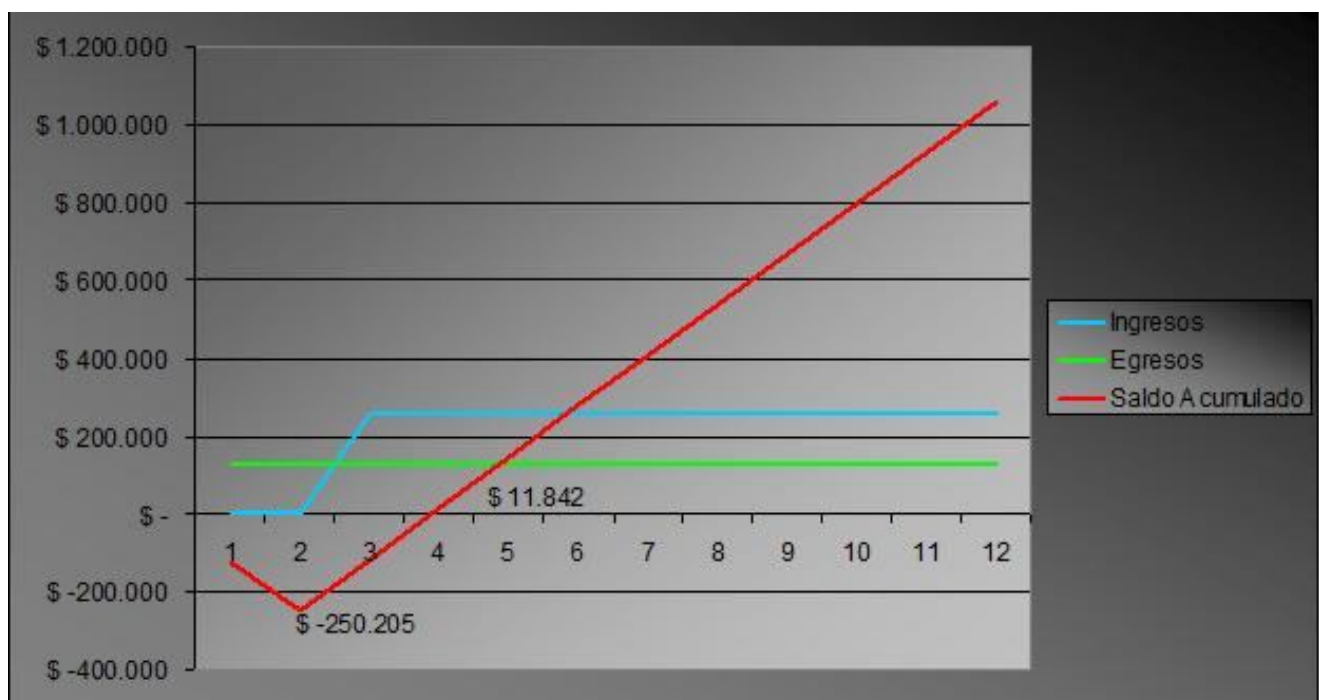




El número que aparece sombreado de color rojo (**Tabla 2**) nos indica el déficit máximo que tiene el flujo del proyecto. Esto se produce por las erogaciones que se deben realizar para que el proyecto tenga vida. Durante los primeros meses del proyecto los ingresos totales servirán en gran parte para compensar la erogación del dinero invertido inicialmente. Los primeros meses no se perciben ingresos por operaciones, ya que se cuenta con una política de financiamiento al cliente de 60 días. El gráfico a continuación nos refleja el comportamiento de las variables en el tiempo (*primer año del proyecto*).

Es menester considerar el valor del capital de trabajo, ya que una empresa puede considerar la inversión en todos los activos fijos necesarios para poder funcionar correctamente. Pero, si no contempla la inversión en capital necesario para financiar los desfases de caja durante su operación, casi sin duda fracasará.

Asimismo, no es necesaria una determinación muy precisa, ya que el mismo es considerado una inversión inicial pero es un activo de propiedad permanente del inversionista que se mantiene en la empresa. El mismo deberá considerarse como parte de los beneficios recuperables en el tiempo. En nuestro proyecto el mismo es recuperado al final del horizonte analizado.



**Gráfico 2. Utilidades Netas.**

Como podemos observar en el **gráfico 2**, se puede apreciar el déficit máximo acumulado consecuencia de las erogaciones iniciales del proyecto y como, mediante los ingresos, el saldo va disminuyendo hasta volverse positivo (aproximadamente a fines del primer trimestre del primer año). De esta manera, el proyecto empieza a generar financiamiento propio para las operaciones futuras.



## Egresos:

Estos son todos los costos que el proyecto genera para su operación. Los mismos están clasificados según su función. Están constituidos por los costos operativos, necesarios para la operatoria de la empresa. Los comerciales, que se utilizan para la gestión comercial y de marketing de la empresa.

Por último, nos quedan los costos administrativos. Dichos costos son los relacionados al personal que realizará las operaciones en la empresa. La política a adoptar por la organización será la de un operativo logístico cada 100 operaciones mensuales. Con nuestra proyección de la demanda podemos conducir que al tercer año de operación se necesitará un nuevo empleado para hacer frente a las operaciones de la empresa. Luego, se irán incorporando conforme la demanda lo exija. A lo largo del flujo de fondos podemos observar dinamismo en los costos comerciales, consecuencia de la incorporación de nuevos empleados como ya remarcamos.

Los costos administrativos deben ser tratados y monitoreados de manera frecuente, los mismos representan más del 85% de los costos de la operación de nuestra empresa. Cabe aclarar que también, dentro de estos costos, están los sueldos de nuestros ejecutivos. Recordemos que los costos administrativos representan nuestro capital humano, el recurso más valioso de toda organización. Todos los sueldos representados en el capítulo incluyen aportes, cargas sociales y SAC.

### Sueldo del Personal Operativo:

- \$10.000 pesos argentinos.

### Sueldos del Personal Ejecutivo:

- Gerente General \$14.000 pesos argentinos.
- Gte. Logístico y Calidad \$12.000 pesos argentinos.
- Gerente Adm. y RR.HH. \$12.000 pesos argentinos.
- Ingeniero en Procesos \$12.000 pesos argentinos.
- Responsable de Ventas \$9.000 pesos argentinos.

*Nota: Sueldos brutos.*





Representación de los Costos del Proyecto:

2012		
Costos	Mensuales	Anual
Luz	\$ 800,00	\$ 9.600,00
Gas	\$ 60,00	\$ 720,00
Impuestos	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
Sueldos	\$ 99.000,00	\$ 1.287.000,00
Tel. Cel.	\$ 6.000,00	\$ 72.000,00
Alquiler Local	\$ 3.000,00	\$ 36.000,00
Tel. Fija	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
Internet	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Pagina Web	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Insumos Ofic.	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
Publicidad	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00

	Comerciales
	Administrativos
	Operativos

**Tabla 3. Costos del Proyecto**

**Impuestos:**

En nuestro país, Argentina, el impuesto a tener en cuenta es el impuesto a las ganancias que se abona una vez al año y es del 35% sobre las ventas. A su vez, nuestro país tiene un beneficio tributario sobre las depreciaciones. Como veremos en el flujo de fondos del proyecto, las mismas se pueden deducir de impuestos. Este beneficio lo disfrutamos en la adquisición de mobiliarios de oficina, computadoras, equipamientos electrónicos en general, etc.

En dicho proyecto la depreciación de los bienes obtenidos será a cinco años porque ese es el horizonte del mismo.

El flujo, en sus ingresos del último periodo, nos arroja el valor de desecho. Dicho valor, es el resultado del valor real del bien menos la depreciación acumulada. El monto se obtiene del sobrante del equipamiento comprado para los empleados incorporados durante el proyecto porque no alcanzaran a depreciarse ya que no cumplirán los cinco años de horizonte de depreciación.

Cada incorporación de un empleado representará los siguientes costos:

Escritorio en "L"	\$ 549,99
Silla Multirregulable	\$ 359,99
Biblioteca Alta de Melamina	\$ 250,00
Biblioteca Baja de Melamina	\$ 399,00
Equipo Celular Radio	\$ 1.500,00
Teléfono Inalámbrico	\$ 250,00
Notebook	\$ 4.500,00
Lámpara de oficina	\$ 157,00
<b>Total</b>	<b>\$ 7.965,98</b>



**Tabla 4. Costos por Cada Incorporación al Equipo de Trabajo.**

### Flujo de Fondos del Proyecto:

Luego de considerar cada una de las variables mencionadas, se confecciona el Flujo de Fondos del Proyecto de Inversión que nos compete. En el mismo se arrojan todas las variables proyectadas en los periodos que tendrá el Proyecto. El Flujo de Fondos obtenido es el siguiente:

	0	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Ingresos</b>						
Modo Carretero 80%		\$ 1.607.064,00	\$ 1.765.056,00	\$ 1.923.048,00	\$ 2.081.040,00	\$ 2.239.032,00
Modo Fluvial 15%		\$ 451.986,75	\$ 496.422,00	\$ 540.857,25	\$ 585.292,50	\$ 629.727,75
Modo Aereo 5%		\$ 502.207,50	\$ 551.580,00	\$ 600.952,50	\$ 650.325,00	\$ 699.697,50
<b>Costos</b>						
Costos Administrativos		\$ 1.287.000,00	\$ 1.287.000,00	\$ 1.417.000,00	\$ 1.417.000,00	\$ 1.417.000,00
Costos de Operación		\$ 178.320,00	\$ 178.320,00	\$ 178.320,00	\$ 178.320,00	\$ 178.320,00
Costos de Comercialización		\$ 13.200,00	\$ 15.840,00	\$ 19.008,00	\$ 22.809,60	\$ 27.371,52
Depreciaciones		\$ 22.708,00	\$ 22.708,00	\$ 30.673,98	\$ 30.673,98	\$ 30.673,98
<b>Beneficios Brutos</b>	\$ -	\$ 1.060.030,25	\$ 1.309.190,00	\$ 1.419.855,77	\$ 1.667.853,92	\$ 1.915.091,75
<b>Impuesto a las ganancias</b>	\$ -	\$ 371.010,59	\$ 458.216,50	\$ 496.949,52	\$ 583.748,87	\$ 670.282,11
<b>Beneficios Netos</b>	\$ -	\$ 689.019,66	\$ 850.973,50	\$ 922.906,25	\$ 1.084.105,05	\$ 1.244.809,64
Depreciaciones		\$ 22.708,00	\$ 22.708,00	\$ 30.673,98	\$ 30.673,98	\$ 30.673,98
<b>Inversiones</b>						
Activos Fijos	\$ -122.237,82			\$ -7.965,98		
Activos Corrientes (capital de trabajo)	\$ -250.204,67					\$ 250.204,67
<b>Valor de desecho</b>						\$ 4.779,59
<b>Total</b>	\$ -372.442,49	\$ 711.727,66	\$ 873.681,50	\$ 945.614,25	\$ 1.114.779,03	\$ 1.530.467,87

**Tabla 5. Flujo de Fondos del Proyecto de Inversión.**

### Análisis de Variables:

El cálculo del valor actual neto (VAN) mide la rentabilidad del proyecto, en valores monetarios, que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Calcula el valor actual de los flujos futuros y le resta la inversión inicial. Esto indica, que si el resultado es mayor a "0", nos estará indicando cuanto ganaremos después de recuperar la inversión.

El cálculo del VAN exige un valor porcentual llamado tasa de descuento, que vendría a ser el valor de rentabilidad que le exigimos a nuestro proyecto por invertir en él y no en otro negocio. También llamado costo de oportunidad. En nuestro caso la tasa de descuento es del 25%.

Considerando los principios antes mencionados, nuestro proyecto tiene un valor actual neto positivo, lo cual nos indica que es conveniente invertir él.



VAN del Proyecto de Inversion:	<b>\$ 2.198.368</b>
Tasa de Descuento	<b>25,00%</b>

En nuestro proyecto, la variable TIR (Tasa Interna de Retorno), no será analizada con profundidad. La decisión de no considerar la TIR como variable fundamental del proyecto tiene su fundamento en el tamaño del proyecto en cuestión. Esto se debe a que nuestro proyecto no es de tamaño faraónico, situación que nos limita al tratamiento de la VAN como variable determinante en la toma de decisiones. La TIR de nuestro proyecto nos indica un retorno muy elevado (209%), resultado que circula en los límites del análisis. No suele utilizarse dicha variable en proyectos de tamaño pequeño como el nuestro.

Una vez concretado nuestro valor actual neto, procedemos a realizar el análisis de sensibilidad que tiene nuestro proyecto a través de sus variables analizables. En particular, se analizará la variable que se consideró elemental, las operaciones. El examen realizado de manera unidimensional sobre la variable "cantidad de operaciones" arrojó el siguiente resultado. Si la variable se reduce un 42,56% durante la vida del proyecto, éste seguirá siendo rentable al límite. Esto es, que el proyecto puede sufrir bajas en la cantidad de operaciones, pero no más del porcentaje mencionado, ya que una disminución mayor a esto volvería negativos los flujos netos eliminando la rentabilidad. Cabe aclarar que el análisis se realizó de manera unidimensional, lo que explica que solo se analizó la cantidad de operaciones y no su comportamiento en función de otras variables como el precio o los costos. Bien podría el proyecto sufrir disminuciones mayores al 42,56% y disminuir sus costos, o aumentar sus precios, con lo cual se estaría siendo rentable.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en el análisis de sensibilidad unidimensional de la variable "operaciones".

<u>Analisis Sensible de la Variable "Operaciones"</u>					
	2012	2013	2014	2015	2016
Operaciones Anuales	2653	2913	3174	3435	3696
Ingresos Terrestres (100 U\$S)	\$ 212.200,66	\$ 233.062,31	\$ 253.923,96	\$ 274.785,61	\$ 295.647,26
Ingresos Maritimos (150 U\$S)	\$ 59.681,44	\$ 65.548,78	\$ 71.416,11	\$ 77.283,45	\$ 83.150,79
Ingresos Aereos (500 U\$S)	\$ 66.312,71	\$ 72.831,97	\$ 79.351,24	\$ 85.870,50	\$ 92.389,77
Ingresos Totales en Pesos	\$ 1.471.147,41	\$ 1.615.777,32	\$ 1.760.407,23	\$ 1.905.037,14	\$ 2.049.667,05
Cotizacion del Dólar a utilizar	\$ 4,35				
Auxiliar	57,44%				
Flexibilidad de la variable "Operaciones"	42,56%				

**Tabla 6. Análisis de Sensibilidad Unidimensional del Proyecto de Inversión.**



Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

Como observamos en la tabla anterior, cada celda está afectada por la máxima disminución que el proyecto puede tener en su variable analizada. Se expresan los nuevos ingresos que se obtendrían y que harían reducir los flujos netos hasta el mínimo esperable para la rentabilidad del proyecto.

El flujo de fondos con un mínimo de operaciones a realizar (VAN: "0") quedaría de la siguiente manera:

	0	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Ingresos</b>						
<i>Modo Carretero 80%</i>		\$ 923.072,88	\$ 1.013.821,06	\$ 1.104.569,24	\$ 1.195.317,42	\$ 1.286.065,60
<i>Modo Fluvial 15%</i>		\$ 259.614,25	\$ 285.137,17	\$ 310.660,10	\$ 336.183,02	\$ 361.705,95
<i>Modo Aereo 5%</i>		\$ 288.460,28	\$ 316.819,08	\$ 345.177,89	\$ 373.536,69	\$ 401.895,50
<b>Costos</b>						
<i>Costos Administrativos</i>		\$ 1.287.000,00	\$ 1.287.000,00	\$ 1.417.000,00	\$ 1.417.000,00	\$ 1.417.000,00
<i>Costos de Operación</i>		\$ 178.320,00	\$ 178.320,00	\$ 178.320,00	\$ 178.320,00	\$ 178.320,00
<i>Costos de Comercialización</i>		\$ 13.200,00	\$ 15.840,00	\$ 19.008,00	\$ 22.809,60	\$ 27.371,52
<i>Depreciaciones</i>		\$ 22.708,00	\$ 22.708,00	\$ 30.673,98	\$ 30.673,98	\$ 30.673,98
<b>Beneficios Brutos</b>	\$ -	\$ -30.080,59	\$ 111.909,32	\$ 115.405,25	\$ 256.233,56	\$ 396.301,55
<b>Impuesto a las ganancias</b>	\$ -	\$ -10.528,21	\$ 39.168,26	\$ 40.391,84	\$ 89.681,75	\$ 138.705,54
<b>Beneficios Netos</b>	\$ -	\$ -19.552,38	\$ 72.741,06	\$ 75.013,41	\$ 166.551,81	\$ 257.596,01
<i>Depreciaciones</i>		\$ 22.708,00	\$ 22.708,00	\$ 30.673,98	\$ 30.673,98	\$ 30.673,98
<b>Inversiones</b>						
<i>Activos Fijos</i>	\$ -122.237,82			\$ -7.965,98		
<i>Activos Corrientes (capital de trabajo)</i>	\$ -250.204,67					\$ 250.204,67
<b>Valor de desecho</b>						\$ 4.779,59
<b>Total</b>	\$ -372.442,49	\$ 3.155,62	\$ 95.449,06	\$ 97.721,41	\$ 197.225,79	\$ 543.254,24

Tabla 7. Flujo de Fondos con Mínimo de Operaciones.





## Conclusión:

---

Se buscó reunir antecedentes para determinar el volumen de ingresos, como el de los costos. Con ello se pudo determinar y cuantificar la demanda, analizar los precios y determinar estrategias de comercialización acordes las políticas organizacionales y al alto nivel de satisfacción con que se quiere cautivar a los clientes. En definitiva, con esto se busco la proyección de los ingresos por ventas, determinar las políticas de precios y forma de comercialización del servicio.

Este estudio partió de dos puntos centrales como lo son el Mercado Consumidor y el Mercado Proveedor.

El análisis fuerte prevaleció sobre el Mercado Consumidor, donde en primera medida se reunió toda la información histórica sobre importaciones y exportaciones generales entre Argentina y Brasil, luego acotándola a las relacionadas al rubro automotriz, entre Córdoba y el Brasil par posicionamos en la especifica del proyecto, se pauto un porcentaje de participación sobre ese mercado; aplicando una cifra monetaria en cuanto a volumen de carga que generaría una operación, se pudo determinar la cantidad de operaciones anuales con las que se trabajaría.

Manteniendo esta participación constante, se mostro como hubiera sido el comportamiento pasado si la organización hubiera operado. Con esa información se realizo la proyección futura, aplicando el Método de los Mínimos Cuadrados, lo que arrojó un crecimiento constante en la demanda, por ende un crecimiento en la participación de la organización, reflejado a través del flujo del ingreso por ventas a lo largo de la vida útil del proyecto.

Para la competitividad del mercado, se apuntó a estrategias de diferenciación, al alto nivel de satisfacción con que se buscaría atender a los clientes y a las estrategias de financiación con mayor espera que el promedio general de los competidores.

Cabe destacar siempre, la relevancia al estudio de la situación vigente, para realizar predicciones y correcciones en la proyección, ya sea por cambios sustanciales, sumado a su permanente evolución y tener especial predisposición para desempeñarse de modo flexible y así poder hacer frente a este comportamiento turbulento.

Sobre las bases de la situación futura y considerando la situación histórica, es factible proyectar el proyecto si se mantiene constante.

El Mercado Proveedor: como se pudo demostrar, en la actualidad cada vez mas organizaciones buscan tercerizar las actividades relacionadas a la distribución y el transporte, para así abocarse ciento por ciento a su actividad principal.

Por ello toda organización que ofrezca estrategias comerciales que permitan diferenciarse de las demás, estarán fuertemente posicionadas para enfrentar de la mejor manera al mercado consumidor.

En el marco ya de gestión operativa, este proyecto respalda y cimienta una fuerte posibilidad de éxito en base a algunos pilares claves.

Contempla una fuerte orientación a recursos humanos capacitados y entrenados para el puesto de trabajo necesario, apoyado en una orientación en procesos productivos bajo principios de normas de calidad internacional, con procedimientos e instructivos de trabajo estándares insertados en medio de un marco de mejora continua, junto a la



provisión de los recursos materiales necesarios y acorde a la exigencia del proyecto. Se demuestra que el consecuente incremento de la efectividad de gestión y calidad de prestación son la base a la consecución de la tendencia de ventas esperada.

Como sabemos por cada análisis de información tenemos como resultado una toma de decisiones. Como habíamos mencionado, el flujo justamente asiste a la toma de decisiones sobre el futuro del proyecto estudiado. En este caso, tendremos variables como la VAN y el análisis de sensibilidad unidimensional que nos ayudaran a decidir con mayores fundamentos.

El primer análisis que se realiza recae en la VAN, el resultado es mayor a "0", lo cual nos indica que el proyecto se aprobaría, desde el análisis económico, porque será rentable en el futuro.

El análisis de sensibilidad nos demostró que nuestro proyecto tolera una disminución en las operaciones de casi el 43%. Al extrapolar los resultados obtenidos en el análisis de sensibilidad, podremos definir que nuestro proyecto tiene una sensibilidad "positiva". Es decir, tolera un número considerablemente menor de operaciones para su funcionamiento. El riesgo es considerable, pero no alto.

Teniendo en cuenta cada una de las herramientas tratadas en éste capítulo, definimos al proyecto de inversión analizado como económicamente viable.



## REFERENCIAS / BIBLIOGRAFIA

---

Guías de aprendizaje I.U.A.:

- Guía de Proyectos Logísticos I y II.
- Guías de Logística Comercial I y II.
- Guías de Administración I y II.
- Guías de Ciencias del Comportamiento I y II.
- Guías de Logística II, II, IV y V.
- Guía de Sistema de Gestión de la Calidad.
- Guía de Transporte I.
- Guía de Gerenciamiento Logístico.
- Guías de Derecho en Logística I y II.
- Guía de Administración de Operaciones.
- Guía de Costos y Presupuestos.
- <http://www.gendameria.gov.ar/pasos>
- <http://www.consejoportuario.com.ar/puertos>
- “Manual del Agentes de carga AAACI publicación 2009”
- [http://ww2.prospects.ac.uk/p/types\\_of\\_job/freight\\_forwarder\\_job\\_description.jsp](http://ww2.prospects.ac.uk/p/types_of_job/freight_forwarder_job_description.jsp)
- [www.quiminet.com](http://www.quiminet.com)
- [http://www.aktiv.es/Producto/Responsabilidad%20civil/responsabilidad%20civil\\_to/reponsabilidad%20civil\\_to.htm](http://www.aktiv.es/Producto/Responsabilidad%20civil/responsabilidad%20civil_to/reponsabilidad%20civil_to.htm)
- (<http://elmundocomercial.blogspot.com/2009/03/definicion-de-operador-de-transporte.html>)
- MACEIRA, Daniel. Estudios Sectoriales. Componente: Industria de Autopartes. Ministerio de Economía de la Nación. Marzo de 2003
- AUTOPARTES. DOCUMENTOS DE PROARGENTINA. Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional. Ministerio de Economía y Producción. Mayo de 2005.



## ANEXOS

---

### Anexo 1: La responsabilidad del FreightForwarder o Agente de Carga Internacional en la república Argentina.

Al igual que en el resto del mundo el papel de Agente de Carga Internacional ha cobrado gran protagonismo en el comercio internacional de mercaderías no sin pagar por ello un alto costo en términos de riesgos que asume en virtud de su posición central entre los distintos operadores involucrados en el mismo. Al ser el intermediario más directo a cada una de las partes involucradas se convierte en el BLANCO de imputación de responsabilidades de la más diversa índole. En efecto el Agente de Cargas se encuentra en el medio de una compleja relación (no siempre amoniosa y en muchos casos conflictiva) entre el transportista efectivo, el transportista contractual, Aduanas, el depósito fiscal y el consignatario, entre otros.

Cabe aclarar que el Agente de Carga, para poder operar ante las aduanas del país y desconsolidar mercaderías, debe estar inscripto como Agente de Transporte Aduanero (A.T.A.) en un registro llevado al tal efecto por dicho organismo. Caso contrario el Agente de Carga deberá tercerizar esta actividad. En ese sentido, tiene a su cargo las gestiones relacionadas con la presentación del medio transportador y sus cargas ante la aduana y asume, como auxiliar de comercio y del servicio aduanero, obligaciones tales como:

- a) la de cumplir con los plazos fijados para desconsolidar las mercaderías
- b) ser solidariamente responsable con el transportista por los acuerdos por este.
- c) Emitir la certificación de flete a los fines de posibilitar el cálculo del tributo, etc. pudiendo el servicio aduanero, en el caso de infracciones aduaneras cometidas por el transportista o cualquier persona por la que este debiera responder, dirigir la acción contra el Agente de Transporte Aduanero.

Otro punto que merece especial consideración es la obligación del ATA de practicar la rectificación dentro de los plazos previstos, (48 Hs. es para los casos en que se detecten diferencias entre la documentación Mic y CRT), en su excedente deberá abonar una multa del 1 x mil sobre el valor CIF de la mercadería. En el caso de observarse faltante a la descarga, de no hacerlo en tiempo y forma oportunos se entenderá que la carga fue importada para consumo y se considerará al ATA como al transportista solidariamente responsables en las correspondientes obligaciones tributarias, (aproximadamente un 55% sobre el costo de la mercadería en condición CIF).

Por ejemplo en el caso de demoras o errores operativos de gestión; en el caso de que la carga fuera robada en el tránsito antes de llegar a la aduana de liberación destino o cuando la mercadería tiene Licencia no Automática, y una vez arribada al país no se autoriza su importación es decir no tiene por alguna razón legal permitido el ingreso al país.

Cabe destacar aquí un fallo reciente (2009) de la cámara federal en lo contencioso administrativo, en virtud del cual se condena al ATA interviniente, al pago de tributos por la mercadería faltante, adeudados por dos empresas importadoras.

Lo importante para estos casos es que en la póliza de seguro se contemple esto (según el acuerdo 1.67 del ALADI)





En la actualidad, aun cuando tal labor fuera desempeñada por el Agente de Carga con absoluta corrección y diligencia, el mismo podría llegar a ser responsable ante la aduana, por cualquier tipo de error cometido por el transportista y sus dependientes, o bien por cualquier faltante o avería producido en el tránsito, pudiendo además ser demandado por el consignatario (y/o la compañía de seguros que aseguró la mercadería, y/o por los errores cometidos por los agentes en origen.

Asimismo, deben tenerse en cuenta situaciones particulares que se presentan, por ejemplo, en la relación agentes de carga/compañías marítimas/Consignatarios, como sería el caso de la responsabilidad asumida por el Agente de Carga, en virtud de las cartas de garantía que deben necesariamente firmar a las compañías navieras para poder retirar los contenedores, por cifras absolutamente excesivas (u\$s 9000 para un contenedor de 20' std y u\$s 10.000 para un contenedor de 40' std (está la posibilidad que se hagan firmar estas Garantías al importador pero resta peso de Imagen al FW) y desproporcionadas en concepto de multa diaria por demora en la devolución de los mismos ( p.ej. u\$s 59 + IVA y 94 u\$s + IVA para contenedores de 20' y 40' respectivamente, por día de demora para ambos casos a partir del 8º día corrido sin devolver.

En este sentido a partir del pasado 13 de junio de 2011 se comenzó a exigir a todos los contenedores que operan en el puerto de Buenos Aires, de Dock Sud y en los Depósitos Fiscales una constancia de pago del TAP (Transporte Argentino Protegido) cobrado por IVETRA.

El certificado TAP, sin marco legal conocido que lo respalde y de carácter obligatorio, tiene un valor aproximado de u\$s 67 e incluye 3 capítulos:

Cobertura de un seguro integral, Inspección del contenedor y Servicios alchofer.

En definitiva en nuestro país la legislación vigente todavía no regula específicamente las funciones del Agente de Carga para delimitar más claramente su ámbito de responsabilidad impidiendo de este modo que las lagunas o vacíos legales se completen con criterios de personas ajenas al comercio internacional de mercaderías, y en ese sentido se podrían cuantificar con mayor certeza los riesgos a los que están expuestos los Agentes de Carga.

Solo son repetibles los tributos regidos por la legislación aduanera” Repetibles se refiere a los tributos que se puede pedir al estado sean devueltos al contribuyente, por ser considerados indebidamente pagados a pesar de la oportuna exigencia aduanera. Ver resolución AFIP N° 2365/2007. (No es el caso del IVA o derechos)



## Anexo 2: Seguros para el comercio exterior

En el comercio internacional la delimitación a la responsabilidad por los daños y pérdidas de las mercaderías transportadas, están dadas por la condición (Incoterm) que se acuerden entre exportador e importador (declarado expresamente por el cliente, y estipulado en el oportuno documento de transporte.

Al considerar los transportes terrestres internacionales, las condiciones están regidas por diversas leyes nacionales e internacionales

La ley Argentina 24.653 de transporte automotor de cargas, obliga a la contratación de seguros durante el tránsito hasta frontera. Un tema a desarrollar en el futuro es la armonización de los seguros en los países limítrofes. Hay que tener presente que cada país miembro del Mercosur, tiene sus propias normas de seguro y que aún no se ha logrado una adecuada complementación.

### **Seguros de transporte terrestre:**

El artículo 10 de la ley 24.653 nos presenta la obligatoriedad de contratar seguros desde que las cargas salen de depósitos y durante el tránsito por el territorio argentino. Si el remitente o consignatario es el que contrata la póliza se deberá entregar al transportista un certificado de cobertura en el cual figure una cláusula de eximición al transportista. En el caso de que no se presente el seguro indicado, el transportista contratará una póliza por orden y cuenta del cargador. La cobertura de los riesgos para las pólizas de transporte terrestre, son textos redactados en el mercado local. Se emiten pólizas por cada viaje o en forma anual global. Las coberturas amparan los daños por incendio, explosión, choque, vuelco, y desbarrancamiento, del vehículo conductor. Robo, hurto, y falta de entrega. Daños por roturas, derrames, contactos con otras cargas, mojadura. En caso de mercaderías perecederas se amplía a cubrir el riesgo de paralización del equipo frigorífico.

### **Seguros de transporte Marítimo y Aéreo:**

Aquí no hay ningún tipo de obligación enmarcada por la legislación. Las coberturas de los riesgos, se presentan en textos redactados en el mercado internacional. Se conocen con el título de cláusulas para seguro de carga, a cuya cláusula N° 1 especifica "este seguro cubre todos los riesgos de pérdida o de daño a la cosa asegurada, con excepción de pérdidas a consecuencia de: Insuficiencia del embalaje, Mala estiba en el contenedor y Vicio propio de la mercadería. Se emiten pólizas por cada viaje o en forma anual global.



## Pólizas de Responsabilidad Civil Transportista

- a) Seguro de transporte terrestre: No obstante que la ley de transporte terrestre de cargas argentina le otorga al transportista una posibilidad de inhibir la acción del asegurador contra el transportista hay que pensar algunas cuestiones que quedan a riesgo del empresario.
- Quando la aseguradora por algún incumplimiento de las condiciones del seguro no indemniza al asegurado, éste iniciará acciones contra el transportista. Un caso típico es una póliza impaga al momento del siniestro.
  - Quando los seguros fueran contratados fuera del país, la eximición no se aplica. Un ejemplo sería la exportación a Brasil. Las aseguradoras accionarán contra la empresa transportadora. A tal efecto existen pólizas que cubren la responsabilidad civil del transportista terrestre, encontramos una deficiencia en la Argentina en cuanto a coberturas para esa actividad. No hay trabajos en conjunto para la unificación de criterios de prevención de siniestros y construcción de contrarios únicos de pólizas.

## Pólizas multimodal de responsabilidad Civil.

Estas coberturas son contratos realizados en el exterior por cuanto no hay aseguradores argentinos que suscriban este tipo de cobertura a partir de la resolución N° 18.077 de Instituto nacional de Reaseguros.

Dado que los transportistas no efectivos no pueden tomar coberturas de seguros en las mutuales, por cuanto no son amadores. A título de resumen destacamos los siguientes riesgos:

- Responsabilidad durante los viajes de importaciones y exportaciones en medios marítimos aéreos y terrestres. Se cubren las pérdidas o daños por los cuales fuera responsable de pagar en tanto no exista una causal de exoneración según las convenciones internacionales (incendio, Colisión, Caso fortuito y fuerza mayor. Incluyendo defecto de embalaje y/o estiba atribuída al cargador). El valor a indemnizar en los medios marítimos y aéreos tendrán como límites los establecidos por las convenciones internacionales correspondientes. En el tramo terrestre se impone una limitación específica por cuanto el código de comercio no especifica limitación de responsabilidad.
- Existen coberturas adicionales que incluyen coberturas por errores u omisiones y demoras.

Las primas pueden abonarse por mensualidades siendo pasibles de ajustes por siniestralidad.

Plantemos finalmente dos propuestas que surgen de nuestra experiencia en estos últimos años de involución de seguro en la argentina:

- Es necesario profundizar la capacitación y la conciencia aseguradora tanto en empresas transportistas como en los cargadores.



- b) Plantear trabajos de equipos inter empresarios a efectos de solucionar los problemas de siniestralidad en cuanto a robos en los transportes dentro del territorio de la Argentina.

Estos siniestros afectan en el presente directamente la responsabilidad de los transportistas teniendo en cuenta que hay jurisprudencia en la cual se ha condenado al transportista a pagar la indemnización en un siniestro de robo.

Para aclarar un poco lo referido a “La Eximición” de responsabilidad al transporte, la misma es una cobertura adicional de la cobertura básica de los seguros de transporte.

Por lo tanto, puede contratarse o no y de ser contratada, exige el pago de una extra prima. La cláusula, de ser contratada, debe quedar plasmada en la póliza.

Ahora bien la eximición “sólo rige dentro de la república argentina” y se lo exime por caso fortuito o de fuerza mayor, es decir, que todo lo que ocurra fuera del país, o lo que ocurra dentro (que no sea caso fortuito o fuerza mayor), la Compañía de seguros paga al asegurado, pero acciona contra el tercero que causo el daño, (transporte)y/o Agente de Carga, dependiendo de los acuerdos realizados con éste (en punto b) de la responsabilidad del FW se especifica la Solidaridad en la responsabilidad). Es decir es necesario que el Agente de Carga se asegure que el transporte y la carga cuenten con una póliza de seguro fuera de los límites de nuestro país.

En el acuerdo 1.67 del ALADI se especifica la responsabilidad del Operador Logístico respecto a su obligación de Custodia de la carga mientras esté en su poder y entregarla al destinatario en las mismas condiciones en que la recibió. Ello incluye no sólo el período de tránsito, sino también aquellas otras actividades que el transportista tome a su cargo (desde la consolidación / desconsolidación hasta la unitarización de la carga, el manipuleo en diferentes lugares, la estiba, depósito en tránsito, etc.). En el transporte multimodal, se aplica el principio de responsabilidad solidaria de los distintos operadores de transporte o de éstos con los titulares de las estaciones de transferencia o depósito.

¿Qué es un Operador de Transporte Multimodal? "... cualquier persona que a su propio título o por interpuesta, efectúa un contrato de transporte multimodal y que actúa como principal, no como agente ni en nombre del consignatario ni de los transportadores que participan en las operaciones de transporte multimodal, y que asume la responsabilidad por el desarrollo del contrato.

El transporte por su parte, y a los efectos de evitar enfrentar responsabilidades de este tipo, deberá contar con seguro de responsabilidad civil y daños a las cosas transportadas.

Coberturas opcionales de la Póliza multimodal para Transitarios y Operadores logísticos. Extraído de Póliza para subcontratados: Cobertura para transportistas directamente subcontratados por el tomador de seguro (independientemente de su nacionalidad). Si se ha optado por esta cobertura especial, no se hará ninguna reclamación por vía de regreso contra el subcontratado.



Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

- Error u omisión: Adicionalmente se aseguran los daños causados en envíos transportados a un destino erróneo u otros daños económicos mencionados en la póliza, como emisión errónea de documentación (denominada "omisión")
- Impago de fletes: Se asegura la falta de cobro por parte del tomador de seguro, en el caso de que por insolvencia, un cliente (transitario o expedidor) no pague las facturas por los fletes correspondientes a órdenes de transporte dadas para transportes con cobertura en la Póliza multimodal, incluido el peaje.
- Cobertura especial contrato de Logística: Cobertura para daños causados en la manipulación de la mercancía, independientemente de la normativa jurídica en que se base dicha responsabilidad. *Adicionalmente, una empresa de logística puede asegurar riesgos más allá del ámbito de la logística. Consúltenos.*



### Anexo 3: IVA. Legislación vigente

El transporte internacional de cargas se encuentra exento del IVA, de acuerdo con el artículo 7º inciso h apartado 13, de la ley al valor agregado donde tendrá el tratamiento del artículo 43 (exportaciones).

En el mismo artículo a su vez, determina que “Los exportadores podrán determinar contra el impuesto que en definitiva adeudaren por sus operaciones gravadas, el impuesto que por bienes, servicios y locaciones que destinaren efectivamente a las exportaciones o a cualquier en la consecución de las mismas, les hubiera sido facturado, en la medida en que el mismo esté vinculado a la exportación y no hubiera sido utilizado por el responsable”.

La administración Federal de Ingresos Públicos se ha expedido en relación al tema en cuestión a través de los dictámenes 86/1992 y 64/2000 de la dirección de la asesoría técnica.

De acuerdo con estos antecedentes puede considerarse que una empresa se dedica al transporte no obstante el hecho de que lo haga a través de otra empresa que subcontrata. Sin embargo deberá hacerse responsable ante el contratante por el traslado internacional de la mercadería.

Respecto a los servicios conexos de transporte internacional, el decreto reglamentario en su artículo 34 establece “La exención dispuesta en el artículo 7 inc. h, punto 13, de la ley comprende, a todos los servicios conexos al transporte que complementen y tengan por objeto exclusivo servir al mismo, tales como carga y descarga, estibaje con o sin contenedores, eslingaje, depósito provisorio de importación – exportación, servicios de grúa, remolque, practicaaje, pilotaje y demás servicios suplementarios realizados dentro de la zona primaria aduanera, como así también, los prestados por los agentes de transporte marítimo, terrestre o aéreo, en su carácter de representantes legales de los propietarios o armadores del exterior. No obstante el tratamiento establecido por el Art. 43 de la ley, que prevé la norma citada precedentemente, será de aplicación en estos casos, cuando la franquicia contenida en el mismo haya sido considerada para la determinación del precio de las referidas prestaciones.”

Lo dispuesto anteriormente será de aplicación en la medida que dichos servicios conexos sean prestados a quienes realizan el transporte exento que los involucra, ya sea directamente por el prestador contratado o indirectamente por terceros intervinientes en los casos que se requiera para su ejecución la participación de personal habilitado especialmente por organismos competentes y estos últimos facturen el servicio al prestador original, o cuando sean facturados por los transportistas en concepto de recuperación de gastos”.

“Del mismo modo, la exención será cualquiera sean las características que adopte el transporte a los efectos de cumplir con su objetivo (seguridad, resguardo, mantenimiento o similares), en tanto resulten adecuadas al tipo de bienes transportados.”

Adicionalmente, con la RGAFIP 616/99, el artículo 8 ha precisado la definición en lo que se refiere al concepto de “Servicios Conexos”.

Respecto al crédito fiscal de los servicios conexos al transporte internacional, podrá ser computado, y tendrá el mismo tratamiento que las exportaciones.

Los honorarios, transporte local, manejo de documentación y otros gastos facturados que no tengan relación directa con el transporte internacional, deberán estar gravados con el





#### IVA.

Esto significa que todos los servicios prestados en el país con destino al exterior se hallarían exentos, no obstante por el decreto 1082/99 se incorporó a continuación del artículo 77 del decreto reglamentario de la ley, la disposición siguiente "Las prestaciones comprendidas en el segundo párrafo del inciso b) del artículo 1º de la ley, tendrán el tratamiento previsto en el artículo 43 de la citada norma". Con lo cual nos quedaría analizar los servicios conexos referidos a las exportaciones.

Por un lado consideremos que los servicios conexos al transporte internacional, prestados por el transportista, pueden asimilarse a la exportación de servicio y estarían exentos del impuesto.

La condición de la exención para la exportación de los servicios es que a su vez los mismos sean aplicados o bien utilizados económicamente en el exterior. Por el contrario, en el caso de las prestaciones llevadas a cabo en el extranjero y utilizadas en el país encuadran sujetas al gravamen.

La base imponible estará constituida como el precio neto de la operación que resulte de la factura o documento equivalente extendido por el prestador del exterior, siendo aplicables las disposiciones que contempla el Art. 10 de la ley del tributo

La alícuota de imposición será del 21%, salvo el caso de entidades del exterior que hubieren adoptado los estándares internacionales de supervisión bancaria establecidos por el comité de bancos de Basilea, en cuyo caso en virtud del artículo 2 inciso d) la mencionada alícuota se reduce al 10.5%.

La nomina de países cuyos bancos centrales aplican los estándares internacionales de supervisión bancaria dispuestos por el comité de bancos de Basilea fue establecida por el Decreto 1531/98 del PEN, aunque la misma lo ha sido al solo efecto de la determinación de la renta de fuente Argentina con relación al impuesto a las ganancias.

Por las resoluciones generales AFIP 549 y 658, se establecen las formas de ingreso bruto en cuestión.

#### *Encuadramiento Fiscal para los distintos supuestos*

- a) Agente desconsolidador de la carga de importación.

En nuestra opinión, con referencia a las operaciones de importación, por los servicios de transporte internacional y servicios conexos al mismo, los montos de flete internacional por las guías hijas, así como los gastos de los agentes en origen facturados a los consignatarios locales se encontrarían exentos del gravamen y se podría computar el crédito fiscal de acuerdo con el artículo 43 de la ley.

Aquí no interesa si el monto facturado por los mencionados conceptos es igual al del costo o si tiene un porcentaje de ganancia, de todos modos está exenta de la actividad.

Es también irrelevante donde se contrató el servicio, ya que no depende de la figura subjetiva para la exención sino de la exención del servicio prestado (transporte internacional).

Respecto a los servicios vinculados al flete internacional llamado, conexo, de acuerdo al artículo 8 de la Res. Gral. 616 dice que "no se incluyen aquellos que, aunque relacionados con la actividad, no pueden atribuirse en forma directa a cada servicio de transporte en particular.

Para que el servicio sea conexo debe servir al bien o al acto de transporte del mismo.



Tanto el CollectionFee, facturado al consignatario, como el profit share acreditado por el agente consolidador del exterior, aunque están relacionados al transporte internacional, no son materialmente conexos. Otros servicios brindados por la empresa en el exterior o en el país, no teniendo vinculación con los servicios conexos, estarían gravados, por tener utilización o explotación del servicio dentro del país. Ejemplos de estos servicios pueden ser: honorarios, transporte local, manejo de documentación, servicio de logística, etc. Cabe destacar que pueden existir otros gastos, facturados por terceros a nombre del consignatario pero abonados por la empresa, en este caso la empresa debería facturarlos con un concepto de "reintegro de gastos". El monto de la facturación debe ser el mismo que el del costo, y dejar constancia "copia" de las facturas correspondientes. Si existiera un sobreprecio deberá ser gravado por el impuesto, perdería en este caso, la calidad de recuperador de gastos. En resumen en la consolidación de importación solamente el flete y los cargos por los servicios conexos directamente referidos la carga gozan de la exención ante el IVA.

b) Entrega de conocimientos directos como agente de carga de importación.

El servicio prestado consiste en el "manejo de documentación", en virtud de la cual la empresa, no es responsable de la carga, sino sólo hace entrega de la documentación, no configuraría un servicio de "transporte internacional", siendo por lo tanto el consignatario el titular de la carga y el servicio prestado por el agente en destino revestiría la condición de gravado ante el IVA. Tendría el tratamiento de intermediario, debiendo facturar lo abonado en nombre del consignatario como reintegro de gastos, o gastos por cuenta y orden de terceros. Toda la documentación a nombre del consignatario debe quedar copia como constancia del concepto facturado.

c) Servicios Free housedelivery o Free domicile y servicio Door to Door por importación

El servicio es contratado por un agente en el exterior, y es prestado en el país para ser utilizado o explotado en el mismo aun cuando se facture al agente del exterior. >Todo lo referido a transporte internacional, flete y servicios conexos, estaría exento del impuesto, en caso de prestar servicios no conexos estarían los mismos gravados.

d) Logística de importación.

En este supuesto la empresa realiza todos los servicios contratados por el importador, y guarda relación nuevamente su exención con el transporte internacional, flete y servicios conexos. Los otros servicios no conexos estarían gravados.

e) Agente consolidador de exportación.

Los servicios vinculados a transporte internacional, flete y servicios conexos estarían exentos.

Los otros servicios brindados por la empresa, sin vinculación con el transporte internacional, de acuerdo al artículo 1 Inc. b) de la ley del IVA no se consideraría servicio





gravado aquel realizado en el territorio de la nación, cuya utilización o explotación efectiva se lleve a cabo en el exterior. En caso de exportación de servicios, los mismos para tener un tratamiento autónomo y ser objeto de exención (casos que no se trate de fletes, o conexos directos, como por ejemplo otros servicios FOB), al perder los mismos la conexidad que los hace exentos, para recibir igual tratamiento, deben ser exportaciones de servicios “aplicadas o utilizadas económicamente” en el exterior, independientemente de su vinculación con el servicio del transporte internacional.

Para configurarse pues una exportación de servicios respecto a los clientes domiciliados en el exterior, prestación y su utilización debe llevarse a cabo en el exterior.

- f) Entrega de conocimientos directos como agente de carga de exportación.

Guarda relación con lo mencionado en el punto anterior.

En este caso la empresa cumple el rol de intermediario y el de agente de venta del flete, y no se halla vinculada como transportista internacional. La comisión IATA, existe cuando las agencias marítimas o transportistas aéreos comercializan la venta de sus bodegas a través de agentes por ellas autorizadas. La retribución consiste en una comisión sobre el flete vendido. La empresa como “exportadora” en tanto no asume ninguna responsabilidad y por lo tanto la comisión por el flete de embarques directos comercializados, se hallaría gravada por el impuesto.

- g) Servicios de exportación Free Housedelivery o Free domicile servicio DoortoDoor.

Aquí el transportista de fletes de exportación del país, asume un contrato “puerta a puerta” con un cliente del exterior o un agente, haciéndose cargo de los costos en origen y destino y facturando los mismos al importador en destino. Volvemos al concepto que para el transportista de exportación existirán gastos con IVA no conexos, gastos con IVA conexos y/o gastos exentos conexos. Tendría el mismo tratamiento que en el punto e)



## Anexo 4: Documentos de Comercio y Transporte

### *El conocimiento de embarque B/L (Bill of Lading):*

Es utilizado en el transporte marítimo habiendo sido regulado en nuestro país por la Ley de Navegación.

Se trata de un documento que extienden las empresas de transporte marítimas especificando las mercaderías recibidas para ser transportadas.

El cargador confecciona un documento en donde efectúa un detalle de las mercaderías a embarcar, con el detalle de número de bultos, descripción de la carga, peso características, embalaje, marcas, etc. Este documento previo al conocimiento se denomina Declaración de embarque, que el cargador entrega en la oficina del agente marítimo del amador del buque.

A continuación se elabora una orden de embarque para el capitán del buque, que el cargador entrega al capitán del buque cuando procede a cargar la mercadería en el mismo. El capitán conforma y entrega al cargador recibos provisorios de la mercadería que se va cargando en el buque.

En dicho momento el capitán confecciona el conocimiento de embarque para entregará al cargador contra entrega de los recibos provisorios de la mercadería transportada.

El conocimiento para embarque (emitido cuando se entrega la mercadería en los depósitos del cargador) es muy utilizado para la obtención de créditos bancarios que tienden a financiar el costo de la operación (p.ej. cartas de crédito documentarias, Stand bey, etc.) a los fines de constatar que la mercadería está pronta para embarcar, es decir antes de la emisión del BL.

El cargador puede exigir hasta 3 ejemplares originales, del BL y con respecto a las copias a extender, su número dependerá de lo que solicite el cargador, pero todas éstas deberán hacer mención de No Negociable.

El conocimiento de embarque constituye un título valor, literal y autónomo, el tenedor del mismo tiene derecho a disponer de la mercadería cargada a la que se refiere el mismo, y exigir la entrega de la mercadería una vez arribado el buque al puerto de destino.

El art. 585 de la L.N. lo constituye en un título ejecutivo, habilitando el ejercicio de la acción ejecutiva para obtener la entrega de la mercadería.

### **Inserción de reservas.**

Está permitido en caso de sospechas razonables que lo declarado en el conocimiento de embarque no corresponde con lo efectivamente embarcado, colocar una observación denominada reserva por parte del transportador, capitán o agente marítimo, respecto a las marcas, peso, bultos, cantidades, etc. pero estas cláusulas afectan al documento al punto tal de considerarlos "sucios" con la consiguiente implicancia en el valor del mismo.

Los cargadores, a fines de evitar el perjuicio de estas implicancias, suelen ofrecer cartas de garantía para poder obtener un conocimiento limpio. Estas cartas de garantía son válidas entre transportador y cargador. Por medio de éstas el cargador se obliga a indemnizar al transportador por los daños y perjuicios que le puedan causar estas diferencias.



**Datos necesarios en la confección del BL:**

- a) Número del BL.
- b) Numero de contenedor.
- c) Lugar de origen.
- d) Datos del embarcador.
- e) Datos del consignatario.
- f) Datos del notificado (a quien quiere el exportador sea notificado del embarque).
- g) Lugar de recepción del embarque.
- h) Quien hace el Pick-up
- i) Nombre del Buque.
- j) Puerto de embarque.
- k) Puerto de descarga.
- l) Lugar de entrega.
- m) Se colocan las marcas y números (de precinto y contenedor)
- n) Número y cantidad de bultos.
- o) Descripción completa de la mercadería. Y por lo general el Limpio a bordo.
- p) Peso Bruto en Kg.
- q) Metros cúbicos.
- r) Detalle de flete y gastos.
- s) Cantidad de originales.
- t) Lugar y fecha de emisión.
- u) Firma de la agencia.
- v) Datos del agente en destino para que el consignatario se ponga en contacto al momento del retiro y coordinación de la carga.

*Carta de Porte Aérea o AWB:*

La carta de porte aérea tiene las mismas funciones que el conocimiento de embarque, pero se aplica al transporte aéreo de mercadería.

Es el contrato que celebra el embarcador y el transportador, sobre una carga determinada para que sea transportada a un destino determinado.

Debe expedirse también en triple ejemplar para las partes constituyentes del contrato (embarcador y porteador) y otra que viajará con la mercadería o enviada por currier al destinatario.

AL igual que el caso anterior se emiten copias adicionales para demás actores intervinientes o a quien se considere necesario.

EL Código Aeronáutico establece que la aceptación por parte del transportador de la mercadería sin la carta de porte o bien si este documento no contuviese las indicaciones que establece el artículo 121, el transportador pierde su derecho a ampararse en los límites de responsabilidad establecidos, sin perjuicio de la validez del contrato, es decir que el contrato se mantiene vigente y el transportador tiene en el caso una responsabilidad ilimitada.



La carta de porte por si misma hace Fe del perfeccionamiento del contrato, de la recepción de las mercancías por el transportador y de las condiciones de transporte, pero es solo una presunción pues admite prueba en contrario.

La carta de porte puede extenderse,  
Al portador, A la Orden, o Nominativamente.

Con respecto a la negociabilidad de la carta de porte, muchos autores la consideran No negociable ya que sostienen que la brevedad de los viajes aéreos, principalmente.

Este documento se encuentra regulado por el código Aeronáutico tal que en su AT 121 indica cuáles son sus requisitos esenciales:

- 1- Lugar y fecha de emisión;
- 2- Punto de partida y destino;
- 3- Nombre y domicilio del Remitente;
- 4- Nombre y domicilio del transportador;
- 5- Nombre y domicilio del destinatario;
- 6- Clase de embalaje, marcas y numeración de bultos;
- 7- Peso y dimensiones de la mercancía o bultos;
- 8- Estado aparente de la mercancía y el embalaje;
- 9- Precio de la mercancía y gastos, si el envío se hace contra reembolso;
- 10-Importe del valor declarado, en su caso;
- 11-Los documentos remitidos al transportador con la carta de porte;
- 12-Plazo para el transporte e indicación de ruta, si se hubiese convenido.

#### *Carta de Porte de Transporte Terrestre.*

El contrato de transporte terrestre de mercaderías se documenta mediante la carta de porte ya sea ferroviaria como carretero. Este documento no es constitutivo del contrato de transporte, sino que es válido a los fines de la prueba, no siendo por ello el único medio admisible, sino el más idóneo.

El art. 167 del código de comercio la ha definido como: “La carta de porte es el título legal del contrato entre el cargador y el acarreador, y por su contenido se decidirán todas las contestaciones que ocurran con motivo del transporte de los efectos, sin admitirse mas excepción en contrario que la de falsedad o error involuntario en la redacción.

Si no hubiere carta de porte, o fuere ella atacada por alguna de las causas mencionadas en el párrafo anterior, se estará al resultado de las pruebas que presente cada parte en apoyo de sus respectivas pretensiones; pero el cargador ante todo tendrá que probar la entrega de los efectos al porteador, en caso de que éste lo negare.”

La carta de porte además cumple una función muy importante como instrumento de crédito, representativo de los efectos cargados y en curso de traslado, permitiendo la circulación con el simple endoso del título.

Para que cumpla esta finalidad, debe estar revestida de todos los requisitos de los papeles de comercio como por ejemplo la cláusula a la orden.

Como título valor puede ser negociada y puesta en circulación y darla en prenda en garantía del pago de alguna obligación:

Por ello puede emitirse



- Nominativa: Se coloca el nombre del cargador y del destinatario y se omite deliberadamente la cláusula a la orden, por ello solo se transmite por la cesión de créditos (Art. 1434/1484 del código civil)
- A la orden: la carga se encuentra a la orden del cargador o destinatario cuyo nombre se ha mencionado y es transmisible por endoso.
- Al portador: en el lugar donde debiera colocarse el nombre del cargador y del destinatario se coloca el vocablo “al portador”

La carta de porte se instrumenta en 2 ejemplares, como mínimo, quedando el original en poder del porteador o transportador y el duplicado en poder del cargador (dependerá también de la oportuna condición de pago escogida por las partes). Pueden emitirse más ejemplares pero en tal caso se debe dejar expresa constancia en el cuerpo de la carta de porte.

El Art. 165 del Código de Comercio establece los contenidos de la carta de porte:

- 1- Nombres y domicilios del dueño de los efectos, o cargador, el del acarreador o comisionista de transportes, el de la persona de quien o a cuya orden se han de entregar los efectos, si la carta de porte no fuese al portador, y el lugar de donde debe hacerse la entrega;
- 2- La designación de los efectos, su calidad genérica, peso, medida o número de los bultos, sus marcas o signos exteriores, clase, y si estuvieran embalados la calidad del embalaje;
- 3- El flete convenido, y si está o no pagado;
- 4- El plazo dentro del cual debe verificarse la entrega;
- 5- Todas las demás circunstancias que hayan entrado en el convenio.

En el caso específico de la **carta de porte carretero internacional** o Conocimiento Rodoviario de Transporte no es indispensable para la validez del contrato, pero sirve a los efectos de la prueba de las modalidades de contratación. No es negociable y en caso de que se usen varios vehículos para materializar el transporte, suelen extenderse una carta de porte por cada vehículo.

La misma deberá contener:

- Lugar y fecha de contratación;
- Nombre y domicilio del embarcador;
- Lugar y fecha en que fue recibida la mercancía y lugar de destino;
- Detalle de la mercadería y del embalaje;
- N° de piezas y de marcas especiales;
- Peso bruto y cantidad de mercadería;
- Cargos del transporte;
- Instrucciones de Aduana
- Instrucciones;
- Plazo de entrega de la mercadería;
- Modalidad de contratación de las partes.



### *Documento de transporte multimodal*

Este documento representa el contrato suscripto con un operador de transporte multimodal o Agente de carga. El convenio sobre transporte multimodal internacional de bienes ha reeceptado la regulación de este instrumento en el ámbito internacional. Por su parte en el ámbito de nuestro país, ha sido reeceptado por la ley 24.921 de transporte multimodal a partir del Art N 3.

De este modo la ley establece que: “El operador de transporte multimodal o su representante, deberá emitir un documento de transporte multimodal, dentro de las veinticuatro horas de haber recibido la mercadería. La emisión del documento de transporte no impedirán que se extiendan además otros documentos relativos al transporte o a servicios que se podrán prestar durante la ejecución del transporte multimodal pero tales documentos no reemplazan al documento de transporte multimodal”.

Dicho documento puede ser emitido para ser negociable, pudiendo ser a la orden, al portador o nominativo, por lo que es transferible con las formalidades y efectos que prescribe el derecho común para cada una de las mencionadas categorías de papeles de comercio.

Si se emite un juego de varios originales, se indicará expresamente en el cuerpo del documento de transporte multimodal el número de originales que componen el juego, debiendo constar en cada uno de ellos la leyenda “Original”. Si se emiten copias, cada una de ellas llevar la mención “Copia no Negociable”.

El art. 5 enuncia el contenido a saber:

- a) Nombre y Domicilio del operador de transporte multimodal.
- b) Nombre y domicilio del expedidor.
- c) Nombre y domicilio del consignatario.
- d) Nombre y domicilio de la persona o entidad a quien deba notificarse la llegada de la mercadería.
- e) El itinerario previsto, los modos de transporte y los puntos de transbordo, si se conociera al momento de la emisión del documento de transporte multimodal.
- f) El lugar y la fecha en que el operador de transporte multimodal toma las mercaderías bajo custodia.
- g) Fecha o plazo en que la mercadería debe ser entregada en su lugar de destino, si tal fecha o plazo ha sido convenido expresamente.
- h) Una declaración por la que se indica si el documento de transporte multimodal es original o no negociable. Las copias negociables u originales deberán ser firmadas por el operador del transporte multimodal y por el expedidor, o por las personas autorizadas a tal efecto por ellos.
- i) Números de originales emitidos, indicándose en las copias que se presenten la mención “Copia no Negociable”.
- j) La naturaleza de la mercadería, las marcas principales necesarias para su identificación, una declaración expresa, si procede, sobre su carácter peligroso, nocivo o contaminante.
- k) Número de bultos o piezas y su peso bruto si correspondiere.
- l) El estado y condición aparente de las mercaderías.





Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

- m) El lugar de pago, la moneda de pago y el flete convenido, desglosándose los tramos domésticos o internos de los tramos internacionales, a los efectos del cálculo de la base imponible para el pago de aranceles y tributos.
- n) El lugar y fecha de emisión del documento de transporte multimodal.
- o) La firma del operador de transporte multimodal o de quien extienda el documento de transporte multimodal en su representación.

Este documento es representativo de la mercadería transportada por lo que el tenedor legítimo del documento de transporte multimodal, tiene derecho a disponer de la mercadería respectiva durante el viaje y exigir su entrega en destino.

También al igual que en el conocimiento de embarque el operador de transporte multimodal podrá expresar reservas fundadas en el documento, cuando tenga sospechas razonables respecto de la exactitud de la descripción de la carga (marcas, números, cantidades, peso, volumen, o cualquier otra identificación o descripción de las mercaderías que pudiera corresponder) hecha por el expedidor, o cuando la mercadería o su embalaje no presentaren adecuadas condiciones físicas de acuerdo con las necesidades propias de la mercadería y las exigencias legales de cada modalidad a ser utilizada en el transporte.

Pero dado que estas reservas afectan el valor del documento, se ha previsto la emisión de las cartas de garantía siendo válidas solo entre expedidor y el operador por ello no pueden ser opuestas a terceros de buena fe.





## Anexo 5: DJAI

DJAI

### **Res.SCI 1/12**

### **Ref. Declaración Jurada Anticipada de Importación. 11/1/2012 (BO 13/01/2012)**

VISTO el Expediente S01:0010739/2012 del Registro del MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS PUBLICAS DE LA NACION, y CONSIDERANDO:

Que, con fecha 5 de enero de 2012, la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS emitió la Resolución General Nº 3252, por medio de la cual se establece un régimen de información anticipada aplicable a todas las destinaciones definitivas de importación para consumo, a través de una DECLARACION JURADA ANTICIPADA DE INFORMACION (DJAI).

Que, en ese marco, en el artículo 3º de la mencionada norma se dispone que la información registrada en dichas declaraciones juradas será puesta a disposición de los Organismos que adhieran al mecanismo instaurado en la misma, en función de su competencia en la materia considerando la naturaleza de la mercadería a importar u otras condiciones establecidas por los mismos o por la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS.

Que, desde el punto de vista de la unidad estratégica, resulta necesario para esta SECRETARIA DE COMERCIO INTERIOR, dependiente del MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS PUBLICAS, contar con la información referida en dicha norma, con el objeto de realizar análisis tendientes a impedir que el mercado interno se vea afectado negativamente, ya que la importancia cualitativa y/o cuantitativa de las importaciones a efectuarse tiene la característica de impactar, sobre el comercio interior.

Que, al mismo tiempo, el acceso a la información contribuirá a una mejor y mayor evaluación del grado de competitividad de la actividad económica, posibilitando la tipificación de las estructuras de costos de los bienes que conforman el mercado.

Que la información en cuestión también surtirá efectos sobre aquellas cuestiones relacionadas con la aplicación de las Leyes Nros. 22.802 de Lealtad Comercial, 19.227 de Mercados de Interés Nacional, 19.511 de Metrología Legal y 24.240 de Defensa del Consumidor, así como también la supervisión del seguimiento de la normativa de Lealtad Comercial en el MERCADO COMUN DEL SUR (MERCOSUR) y los reglamentos nacionales que en su consecuencia deban dictarse.

Que, en consecuencia, esta SECRETARIA DE COMERCIO INTERIOR debe adherir al mecanismo establecido por Resolución 3252/2012.

Asimismo, corresponde, de acuerdo con lo señalado en el artículo 4º de la Resolución General Nº 3252/2012, establecer el plazo en que ésta SECRETARIA DE COMERCIO INTERIOR se pronunciará respecto de la información recibida, el que no será mayor a QUINCE (15) días hábiles.

Que la Dirección de Legales del Área de Comercio Interior, dependiente de la Dirección General de Asuntos Jurídicos del MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS PUBLICAS ha tomado la intervención que le compete.

Que la presente medida se dicta en uso de las facultades conferidas por el Decreto Nº 2085 de fecha 12 de diciembre de 2011.

Por ello,

**EL SECRETARIO DE COMERCIO INTERIOR  
RESUELVE:**

Artículo 1º - ADHERIR al mecanismo instaurado por medio de la Resolución General AFIP Nº 3252 de fecha 5 de enero de 2012.

Art. 2º - De acuerdo con lo señalado en el artículo 4º de la Resolución General AFIP Nº 3252/2012 esta Secretaría de COMERCIO INTERIOR se pronunciará en un plazo no mayor a QUINCE (15) días hábiles.



Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

Art. 3° - NOTIFIQUESE a la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS.

Art. 4° - La presente comenzará a regir a partir del 1 de febrero de 2012.

Art. 5° - Regístrese, comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese.

Mario G. Moreno.

## Resumen del Régimen

Se encuentran alcanzados los importadores inscriptos en los "Registros Especiales Aduaneros" En forma previa a la emisión de la Nota de Pedido, Orden de Compra o documento similar, deberán producir la **DJAI** relacionada con destinaciones definitivas de importación para consumo.

Se registra a través del Kit María, no es necesaria su impresión.

Se registrar:

- CUIT del importador y del declarante (si corresponde).
- Valor FOB (si se usa otro incoterm deberá indicar valor FOB aproximado) y divisa (DJAI y destinación deben hacerse en la misma moneda)
- NCM SIM (si se modificara el SIM se controla únicamente a nivel de 8 dígitos)
- Tipo y cantidad de unidades de comercialización
- Estado de la mercadería
- País de origen
- País de procedencia

Se ha incorporado un nuevo requerimiento relativo a la descripción de la mercadería que se pretende importar, al momento de oficializar la DJAI en el SIM. El mensaje que arroja el Sistema María es el siguiente:

Error (-9999): Deberá declarar en el Dato Adicional cuyo código es DJAI-DESC-MERC01, la descripción del producto, y en caso de corresponder, establecer especie/variedad (información solicitada por Terceros Organismos).

En caso que la información a ingresar exceda los 40 caracteres, deberá completar la misma en los datos adicionales código DJAI-DESC-MERC02, DJAI-DESC-MERC03, DJAI-DESC-MERC04, DJAI-DESC-MERC05, DJAI-DESC-MERC06, DJAI-DESC-MERC07, DJAI-DESC-MERC08, DJAI-DESC-MERC09, DJAI-DESC-MERC10.

En caso que la información a ingresar en los datos desde el código DJAI-DESC-MERC01 al DJAI-DESC-MERC10 difiera para los distintos subtemas que se pretendan registrar en este ítem, deberá aperturarlos en ítems diferentes.

El plazo de validez es de 180 días prorrogables por un período similar.

Si una mercadería arriba y no tiene DJAI presentada (o estuviera en Zona Franca nacional), la misma deberá ser tramitada.

Es intransferible.

No se puede modificar una DJAI, debe anularse (sin penalidad) y hacer una nueva.

Se puede usar parcialmente (sin penalidad).

Si no se utiliza debe ser anulada aunque al vencimiento se da de baja automáticamente. (Sin penalidad) El saldo de aplicación pendiente dejará de estar disponible al vencimiento.

El plazo para expedirse es de 72 hs.

Los estados de las **DJAI** son: "OFICIALIZADA", "SALIDA", "CANCELADA" y "ANULADA".

La intervención satisfactoria de todos los organismos competentes en una **DJAI**, pasará la misma a estado



Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en Logística  
Trabajo Final de Grado

"SALIDA" a partir de las 00:00 horas del día siguiente, permitiendo su afectación.

La **DJAI** y su estado se podrán consultar a través de Mis Operaciones Aduaneras (MOA).

Las **DJAI** que se encuentren totalmente afectadas por importaciones a consumo pasarán a estado "CANCELADA".

Una **DJAI** puede cubrir varias órdenes de compra.

Una **DJAI** puede ser usada para amparar la oficialización de varias destinaciones, pero en una destinación sólo puede haber una **DJAI**.

No reemplaza a las LNA.

Al momento de oficializar la destinación definitiva de importación para consumo, el SIM exigirá el número de la **DJAI**, realizará controles y verificará que la misma se encuentre validada.

El número de la **DJAI** deberá ser informado y registrado en el Sistema de Control de Operaciones Cambiarias, en todos los casos en que la declaración sea requisito para el registro de la destinación definitiva de importación a consumo.

**Rige desde el 1°/02/2012, inclusive.**

No se aplica a destinaciones definitivas de importación a consumo de mercaderías que, con anterioridad al 1°/02/2012, hubiesen sido expedidas con destino final al territorio aduanero por tierra, agua o aire y cargadas en el respectivo medio de transporte.

Excepciones:

- muestras inferiores a u\$s 100.
- régimen simplificado de courier.

Tolerancia: no hay nada normado pero podría existir una diferencia razonable. Se esperan precisiones normativas.

**Ventanilla Única Electrónica**

La Res.Gral.AFIP 3255/12 se establece como **Ventanilla Única Electrónica** el régimen de **DJAI**, a fin de generar un documento electrónico único y de uso común, que contiene la información anticipada y armonizada de las operaciones de comercio exterior.

Los organismos gubernamentales que adhieran al régimen de **DJAI** deberán efectuar las observaciones electrónicas que correspondan, dentro de las 72 horas de la oficialización de dicha declaración.

Este plazo podrá ampliarse hasta un máximo de 10 días corridos en casos en que la competencia específica del organismo adherente así lo amerite.

Si transcurre el plazo que se fije sin haberse efectuado observaciones, continuará la tramitación para la operación de importación, y en caso de observaciones, se deberá tomar conocimiento de la misma en el organismo respectivo. Ante situaciones de extrema necesidad el declarante podrá requerir, a través del Kit MARIA, la tramitación urgente de la **DJAI**, invocando alguno de los motivos disponibles.

La AFIP, según lo dispuesto en el Art.4° de la Res.Gral.AFIP 3252/12, efectuará las observaciones correspondientes en un plazo no mayor a las 72 horas de la oficialización de la **DJAI**, independientemente del mayor plazo que se reconozca a los organismos que adhieran al presente régimen.

Se remitirá diariamente a los organismos competentes, a través de la **Ventanilla Única Electrónica**, las **DJAI** oficializadas con los ítems correspondientes para su conocimiento.

En caso de existir más de una intervención por organismo, la misma podrá ser efectuada por cualquiera de las C.U.I.L. habilitadas por el Administrador de Relaciones de ese organismo, sin diferenciar áreas internas dentro del mismo.

Se remitirá semanalmente a través de la **Ventanilla Única Electrónica** un reporte con el detalle de las C.U.I.L. que intervinieron, para que los citados organismos efectúen el pertinente control de gestión.

Las observaciones de los organismos competentes, serán informadas al importador/declarante por medio del aplicativo Mis Operaciones Aduaneras (MOA), con una consulta específica.

Res. Gral. AFIP 3252/12

Res.SCI 1/12 - Adhesión de la SCI

Res. Gral. AFIP 3255/12. Ventanilla Única Electrónica y Pautas de Gestión



## Anexo 6: Conexiones internacionales terrestres con Brasil

Existen un total de 15 pasos fronterizos con la República de Brasil, (en Misiones 13 y en Corrientes 2) de los cuales, habilitadas y en condiciones de infraestructura y recursos para poder realizar importaciones y exportaciones encontramos solo 4. Las mismas son las siguientes,

### Pasos Fronterizos

Corrientes: Paso de los Libres – Uruguayana y Santo Tome – Sao Borja.  
Misiones: Iguazú – Foz do Iguazú y Pepirí Guazú,

### **Santo Tomé-Sao Borja:**

Ubicado al nordeste del país en la Provincia de Corrientes. Comunica a la República Argentina con la República Federativa del Brasil, a través del Puente Internacional “DE LA INTEGRACIÓN”, uniendo las localidades de Santo Tomé, Provincia de Corrientes de la República Argentina (27.000 habitantes) y São Borja, Río Grande Do Sul de la República Federativa de Brasil (70.000 habitantes).

Relieve: Llano y suave

Clima: Sub tropical con estación húmeda.

Altura:

Temperatura extrema en verano: 3°

Temperatura extrema en invierno: 0°

### *Servicios*

Horario de atención al Público: Las 24 horas.

Categorías Migratorias Habilitadas: Tráfico Vecinal fronterizo- Permanente – Temporario – Transitorio (Turista – Tripulante – Tránsito – Tratamiento Médico).

Operatorias Aduaneras Habilitadas: Tráfico Vecinal Fronterizo, Régimen de Equipajes, Cargas, Tránsito hacia otro País.

Seguridad: Gendamería Nacional Argentina.

Migraciones: Gendamería Nacional Argentina.

Aduana: Dirección General de Aduana.

Transporte: Gendamería Nacional Argentina (Delegada por CNRT)

Fito-zoosanitario: Gendamería Nacional Argentina

### *Rutas principales de Acceso*



Ruta Nacional N° 121, asfaltada en todo su recorrido, empalma con la Ruta Nacional N° 14, asfaltada de buen estado general. Desde la República Federativa del Brasil, Ruta N° 285, de buen estado

### **Paso de los Libres - Uruguayana**

Se encuentra en el Nordeste del país en la Provincia de Corrientes. Comunica a la Argentina con Brasil, a través del Puente Internacional "AGUSTIN P JUSTO – GETULIO VARGAS", uniendo las localidades de Paso de los Libres de la República Argentina (50.000 habitantes) y Uruguayana de la República Federativa de Brasil (150.000 habitantes).

Relieve: Llanura.

Clima: Sub tropical con estación húmeda.

Altura:

Temperatura extrema en verano: 43°

Temperatura extrema en invierno: 0°

### *Servicios*

Horario de atención al Público: Las 24 horas.

Categorías Migratorias Habilitadas: Tráfico Vecinal fronterizo- Permanente – Temporario – Transitorio (Turista – Tripulante – Tránsito – Tratamiento Médico).

Operatorias Aduaneras Habilitadas: Tráfico Vecinal Fronterizo, Régimen de Equipajes, Cargas, Tránsito hacia otro País.

Oficina de Turismo Argentino (Municipalidad Paso de los Liebres)

Oficina de Turismo Brasil

Casa de Cambio "Liebres Cambio s.a."

### *Autoridades de Control en Argentina*

Seguridad: Gendamería Nacional Argentina.

Migraciones: Gendamería Nacional Argentina.

Aduana: Dirección General de Aduana.

Transporte: Gendamería Nacional Argentina (Delegada por CNRT)

Fito-zoosanitario: SENASA

Control de Epidemias: Sanidad de Frontera

### *Rutas principales de Acceso*

Ruta Provincial N° 117, asfaltado, hasta la cabecera del Puente Internacional y Ruta Nacional N° 14 asfaltada.



## Iguazú – Foz do Iguazú

Es uno de los principales pasos internacionales situado en la denominada “TRIPLE FRONTERA” (Argentina – Brasil – Paraguay). Se encuentra ubicado en el Nordeste del país en la Provincia de Misiones. Comunica a la Argentina con Brasil, a través del Puente Internacional “TANCREDO NEVES”, que se encuentra sobre el Río Iguazú con una extensión de 489 Mts, uniendo las localidades de Puerto Iguazú (Argentina 20.000 habitantes aproximadamente) y Foz de Iguazú Brasil (250.000 habitantes aproximadamente). Además desde esta última ciudad, a través del puente internacional “LA AMISTAD”, se accede a Ciudad del Este (Paraguay).

Relieve: Sierra Misionera (Macizo de Brasilia).

Clima: Subtropical húmedo.

Temperatura extrema en verano: 42°

Temperatura extrema en invierno: -1°

### *Servicios*

Horario de atención al Público: Las 24 horas.

Categorías Migratorias Habilitadas: Todas las categorías migratorias.

Operatorias Aduaneras Habilitadas: Tráfico Vecinal, Régimen de Equipaje, Cargas, Importación/Exportación Simplificada, Importación y Exportación.

### *Autoridades de Control en Argentina*

Seguridad: Gendamería Nacional Argentina.

Migraciones: Gendamería Nacional Argentina.

Aduana: Dirección General de Aduana.

Transporte: Gendamería Nacional Argentina (Delegada por CNRT)

Fito-zoosanitario: SENASA

### *Rutas principales de acceso*

Ruta Nacional N° 12 (asfaltada).

## Pepirí Guazú

Se ubica al Noreste del país en la Provincia de Misiones. Comunica a la Argentina con Brasil, a través de un puente sobre el Río Pepirí Guazú, uniendo las localidades de Bernardo de Irigoyen de Argentina (17.010 habitantes) y Dionisio Cerqueira del Brasil (14.286 habitantes).

Relieve: Formaciones orográfica serrana

Clima: Subtropical, sin estación seca.





Temperatura extrema en verano: 37°  
Temperatura extrema en invierno: 2°

### *Servicios*

Horario de atención al Público: 24hs  
Categorías Migratorias Habilitadas: Todas las categorías.  
Operatorias Aduaneras Habilitadas: Todas las categorías

### *Autoridades de control en Argentina*

Seguridad: Gendamería Nacional Argentina.  
Migraciones: Gendamería Nacional Argentina.  
Aduana: Dirección General de Aduana de Bernardo de Irigoyen  
Transporte: Gendamería Nacional Argentina  
Fito-zoosanitario: SENASA (Delegación Bernardo de Irigoyen)

### *Rutas Principales de acceso*

Rutas Nacionales 14 (asfaltada) y 101 (asfaltada).

*Ubicación geográfica de los pasos fronterizos con Brasil descriptos y sus respectivas distancias a Córdoba Capital.*







## Anexo 7: Puertos Marítimos-Fluviales en la Argentina

En Argentina existen unos 33 puertos marítimos

A continuación se mencionan solo los más importantes utilizados por Córdoba de acuerdo al alcance del presente trabajo.

### La PLATA

Está emplazado sobre la margen Sud del Estuario del río de la Plata, a 10 km de la ciudad Capital de la Provincia de Buenos Aires y a 60 km vía terrestre ó 37 km. Por vía marítima de la Ciudad de Buenos Aires.

Canal de acceso: 60 m de ancho

Profundidad: 28 pies

■ Áreas de maniobra

- Zona Cuatro Bocas

Diámetro operativo: 250 m

Profundidad: 28 pies

- Zona Terminal Puerto Rocca

Diámetro: 300m

Profundidad: 18 pies.

En el extremo S.E. del Gran Dock Central existe una zona apta para maniobras de buques de eslora menor de 170 m, con un diámetro operable de 180m y posee una profundidad de 28 pies.

■ Área operativa

Sobre Cabecera Río Santiago Oeste:

Sitios 1,2,3 y 5, aptos para reparaciones, actividades pesqueras, asiento de embarcaciones de servicio, actividades de arena y carga general a granel.

Calado máximo: 24 pies.

Sobre el Dock Central, ribera Ensenada:

Sitios 7 y 8, para graneles sólidos (carbón), operado por la empresa COPETRO S.A., calado máximo: 28 pies, certificado internacionalmente Código PBIP.

Sitio 9: para carga general, 270 Mts de frente de atraque, 60 Mts De respaldo para almacenamiento 28 pies de calado máximo, certificado internacionalmente Código PBIP.

Sitios 10, 11 y 12: para graneles líquidos, operados por Repsol-YPF S.A., calado máximo 24 pies, certificado internacionalmente Código PBIP.

Sobre Dock Central, ribera Berisso:

Sitios 14, 15 y 16, aptos para graneles líquidos, operados por Repsol-YPF S.A., calado máximo 24 pies, certificado internacionalmente Código PBIP.

Sitios 18 y 19, aptos para carga general, calado máximo 24 pies.

Sitio 20, amarre permanente de embarcaciones de servicio, calado máximo 24 pies. Se debe tener presente que todos los muelles ubicados sobre el Dock Central cuentan con conexión de energía a buque (220-380 volts), así como sistema de agua potable.

Sobre Río Santiago:



Sitio 23, de 250 Mts de longitud y 24 pies de calado, para la atención comercial del Astillero Río Santiago y la Zona Franca La Plata.

Sitio 24, Terminal Puerto Rocca, para carga siderúrgica, 18 pies de calado.

■ Acceso terrestre

Ruta Provincial N° 10 (Av. Del Petróleo Argentino).

Ruta Provincial N° 13 (Camino Blanco).

Ruta Provincial N° 36, N° 11, N° 14.

Ruta Nacional N° 215

(Av. Cestino - Calle 43).

Ruta Nacional N° 1.

Autopista Bs. As. - La Plata

Todas ellas se encuentran unidas por medio de la Ruta Provincial N° 6.

■ Acceso ferroviario

N.C.A. con el Centro y Norte del país FEPSA con la Zona Oeste.

FERROSUR Roca con la Zona Sur.

A.L.L. con el Cuyo, Centro, Mesopotamia y Brasil.

■ Dragado

Está en ejecución el contrato de dragado con la empresa Dredging Internacional N.V. para el mantenimiento de las condiciones de navegabilidad en el Canal Exterior, Canal de Acceso, Zona de Giro de 4 Bocas, eje navegable del Dock Central y Sitios 8 y 9 del mismo, todo ello a una profundidad de 28 pies.

■ Balizamiento

Se encuentran en funcionamiento sobre el Canal de Acceso las balizas bajo norma IALA, lo que permite la operatividad del Puerto La Plata durante las 24 hs.

■ Zona Franca La Plata

Capacidad: 600.000 m<sup>2</sup> para almacenaje de mercaderías, 150.000 m<sup>2</sup> para almacenaje de autos y maquinarias. Espacios para oficinas, locales de exhibición, mini depósitos y Balanza Fiscal.

## Puerto Buenos Aires

Para acceder al Puerto de Buenos Aires el servicio de remolques se toma a partir del Km 6,0 del Canal de Acceso. Este canal tiene una profundidad de 9,75 Mts al cero local en un ancho de 100 Mts de solera con un talud de 1:8. Hidrovía S.A. es la empresa encargada del dragado y mantenimiento hasta el Puerto de Santa Fe.

■ Acceso Terrestre

Se encuentra interconectado con todo el sistema de carreteras nacionales y funciona como centro de recepción y salida de productos y carga general para todo el interior del país.

La frecuencia de los servicios varía:

- según las rutas pero en promedio pueden contabilizarse unos **30 buques con escalas semanales** en Buenos Aires, los que son operados por más de **50 compañías navieras** que transportan las cargas del comercio exterior argentino.

■ Infraestructura



El Puerto Nuevo de Buenos Aires se encuentra dividido en cinco terminales de carga general: Terminal 1/2, Terminal 3, Terminal 4, Terminal 5 y Terminal 6, operadas por diferentes concesionarios que tienen a su cargo la operación de todos los servicios a prestar a las cargas y los buques.

Además cuenta con una Terminal de Cereales con una capacidad de 170.000 toneladas métricas, también privatizada.

El área ocupada por las cinco terminales de carga general es de aproximadamente 92 has, contando con un total de 5.600 Mts de longitud de muelles y 23 sitios de atraque para buques con eslora superior a los 180 Mts. Las profundidades a pie de muelle y en el canal de pasaje son de 9,75 Mts referidas al cero local, con un nivel medio del río de 0,80 Mts

#### ■ Puerto Sur

Puerto Sur, que se encuentra emplazado dentro de una superficie jurisdiccional de 115 hectáreas ubicadas a tan solo 3 Km. del área operativa de Puerto Nuevo, ha encarado un ambicioso plan de transformación con el objeto de convertirlo en el área de actividades logísticas más importante del Puerto Buenos Aires.

Las empresas radicadas en la zona desarrollan actividades compatibles con depósitos fiscales, prestación de servicios de almacenaje de mercaderías de importación, exportación y removido, almacenaje de contenedores llenos y vacíos, su consolidación y des-consolidación, reparación, etc.

#### ■ Puerto Nuevo

El llamado Puerto Nuevo comprende 6 dársenas, 5 de ultramar, llamadas A, B, C, D y E, de sur a norte, y una de cabotaje, denominada F.

Puerto Nuevo se halla privatizado y se ubican allí las Terminales Privadas (Terminales Río de La Plata y Terminales Portuarias Argentinas, en manos de la australiana P&O, Terminal 4 S.A., operada por MaerksSealand y BACTSSA operada por Hutchinson)

#### ■ Terminal Buenos Aires S.A. (**TERBASA**)

##### Descripción General

Terminal Buenos Aires S.A. se encuentra localizada en la parte sud de la Dársena «D» del puerto de Buenos Aires. Por el mencionado puerto se efectúa la descarga y carga de **granos y subproductos**, tanto de barcasas como de buques de ultramar, como así también la operación de otras mercaderías tales como fertilizantes y cargas generales.

Como consecuencia de las transformaciones económicas producidas en la Argentina y en virtud de la descentralización y privatización de los puertos, Terminal Buenos Aires explota íntegramente dicha estación desde Diciembre de 1992 en calidad de concesionario por un período de 30 años.

La Terminal se encuentra emplazada sobre un predio de 100.000 metros cuadrados y cuenta con una capacidad de almacenaje de 175.000 toneladas distribuidas en 350 silos de concreto con capacidades que van de 400 a 1.000 toneladas cada uno. Estas facilidades permiten almacenar simultáneamente un amplio espectro de mercaderías y calidades diferentes. Asimismo la totalidad de los silos cuenta con un sistema de termometría multipunto que permite controlar la evolución de la temperatura de la mercadería almacenada y detectar precozmente alteraciones en las mismas.

Al momento de la carga la terminal puede operar buques de hasta 235 Mts de eslora sin efectuar movimientos, alcanzando rendimientos de embarque de 16.000 toneladas de trigo o maíz en 12 horas de trabajo.



Esta es una terminal de embarque de subproductos de la agricultura que centraliza en el Puerto de Buenos Aires las operaciones de recepción y embarque de estas mercaderías. **La capacidad de recepción** es de 1.000 ton/hora, lo que representa la descarga de un camión acoplado de **25 Tn. cada 1,5 minutos** aproximadamente.

#### ■ TERMINALES

##### - RIO DE LA PLATA (TRP)

Terminales Río de la Plata tiene la concesión para operar las Terminales 1 y 2 en Puerto Nuevo, Buenos Aires, por un período de 25 años. El área concesionada ha sido totalmente remodelada. Las antiguas instalaciones portuarias fueron íntegramente adaptadas y equipadas con maquinaria para el manejo de contenedores de última generación a la altura de los estándares mundiales esperados en una moderna terminal de contenedores. El área concesionada a esta empresa hace que TRP sea la **terminal de contenedores más extensa del puerto**, con una capacidad límite, luego de finalizada la etapa 2, de 1 millón de TEUs por año.

##### - Terminal 1

Un muelle de 365 metros de largo para barcos celulares porta contenedores, con un máximo de 32" de calado. (Esta Terminal cuenta con dos grúas Pórtico).

##### - Terminal 2

Un muelle de 450 metros de largo para barcos porta contenedores, con un máximo de 32" de calado. (Esta Terminal cuenta con tres grúas Pórtico.)

Acceso para Camiones

La Terminal cuenta con siete gates

Área para Contenedores Refrigerados

La Terminal dispone de 432 enchufes para conexión de unidades clip on /integrales.

Ferrocarril

Transbordos

La Terminal está íntimamente ligada a las operaciones de transbordo de cargas. La misma opera aproximadamente 25 barcazas por mes en este tipo de servicios.

##### - Terminales Portuarias Argentinas (TPA)

TPA, es una terminal multipropósito que presta una máxima operatividad en la operación de los buques y brinda una solución integral en la logística y movimiento de los contenedores de las compañías navieras que allí escalan. Ahora, a partir de la resolución 215, ha sido adquirida por las Terminales Río de la Plata.

Contenedores

TPA, ha desarrollado instalaciones apropiadas para el transporte en contenedores refrigerados.

Facilidades

Genéricamente las facilidades ofrecidas por TPA son para la operación de buques porta-contenedores, car carriers, carga general y pasajeros. La terminal opera las 24 horas del día los 365 días del año en la atención de los buques y sus cargas.

Adicionalmente ofrece su capacidad de almacenamiento dentro de la instalación portuaria, distribución y servicios de llenado y vaciado de contenedores para todo tipo de cargas y servicio puerta a puerta.

Tráfico 2004

Terminales Portuarias Argentinas movilizó 126,3 miles de TEUs y su participación ascendió al 16% de la carga en contenedores movilizada en Puerto Nuevo, lo que implica



un crecimiento relativo de un 6% con respecto a su ubicación en 2003. En cuanto al movimiento de buques esta terminal atendió 282 buques, es decir, 5 menos que en el año anterior.

#### - Terminal 4

##### Descripción General

Terminal 4 es una terminal multipropósito de servicios portuarios integrales conformada en el marco del plan gubernamental de privatizaciones del Puerto de Buenos Aires - Puerto Nuevo. El holding MAERSK Argentina adquirió ahora el control total de esta terminal portuaria.

##### Infraestructura

La infraestructura de la Terminal 4 se desarrolla en un total de más de 11 hectáreas, contando con 3/4 sitios de atraque sobre una longitud de 750 metros con una profundidad de 32 pies a pie de muelle. Es la única Terminal que mantiene dentro de sus límites más de 600 metros de vías férreas con conexión a muelle, lo que le permite operar libremente con todo el sistema ferroviario nacional y con tres tipos de trocha diferentes. Terminal 4 opera como multipropósito, es decir, recibe además de contenedores, carga general, granos, subproductos y graneles sólidos, pero es reconocida por su eficiencia en la operación de carga general y, en especial, carga de proyectos y grandes bultos.

Esta Terminal opera en un muelle de 250 metros y cuenta con cuatro balanzas eléctricas de 80 Ton, cada una, montadas en plata-formas volcadoras aptas para camiones - acoplados.

En cuanto a los números del 2004, la Terminal 4 movió 73,1 mil TEUs, lo que implica alrededor del 9,5 % de lo movilizado en total en Puerto Nuevo, cifra similar en porcentaje a la del año anterior.

En cuanto a buques, operaron 114, un 37 % menos que los que ingresaron en 2003.

#### - Terminal 5

##### - Buenos Aires Container Terminal Services S.A. BACTSSA

BACTSSA opera desde 1994 la Terminal 5 del Puerto de Buenos Aires. Esta empresa incorporó desde un principio tecnología de última generación. Tiene dos sitios de atraque para buques porta-contenedores y moderno equipamiento e infraestructura que incluye depósitos fiscales y un centro logístico.

La Terminal 5 ha operado 267,1 miles de TEUs, alcanzando el 34.8% del total del movido en Puerto Nuevo, lo que habla de un importante crecimiento en su posición relativa en el ranking de las terminales, ocupando el segundo lugar pero mucho más cerca de TRP, que sigue siendo la líder en Puerto Nuevo.

En cuanto a los buques que ingresaron a esta terminal, fueron 663, un 27% más que los ingresados en 2003

## **Puerto ROSARIO**

### ■ **Configuración general**

El Puerto se extiende frente a la ciudad a lo largo de la ribera derecha del Río Paraná. De sentido creciente aguas arriba, tienen su origen en la Dársena Norte del Puerto de





Buenos Aires y consideran la vinculación entre el Río de la Plata y el Río Paraná. La distancia al mar desde Rosario, vía Canal Ing. Emilio Mitre, es de aproximadamente 550 km.

El río viene encauzado desde aguas arriba con unos 600 m. de ancho a la altura del km. 421, alcanzando un ancho de 2.000 m. a la altura del km. 418, dividiéndose en dos brazos, el Canal Oriental y el Canal de los Muelles. Este último forma parte de la Vía Navegable Troncal.

#### ■ **Situación geográfica**

El Puerto y la ciudad de Rosario, se encuentran en el extremo sudeste de la Provincia de Santa Fe, sobre la margen derecha del Río Paraná, a 300 km. de la ciudad de Buenos Aires capital de la República Argentina, y a 150 km. al sur de la capital provincial, Santa Fe.

El Puerto de Rosario ocupa una posición geográfica privilegiada en el marco del sistema multimodal de transporte de la Argentina y el Cono Sur.

Enclavado en el Corredor Bioceánico, une a Rosario con el Pacífico a través de Córdoba y Cuyo hasta Valparaíso (Chile). Hacia el Atlántico se ubica frente a la Vía Navegable Troncal Santa Fe al Océano y la Hidrovía Paraguay-Paraná, extendiendo su influencia sobre un área por la que fluyen la mayor parte de las exportaciones argentinas. Vinculado además con el centro y norte del país por medio de excelentes conexiones terrestres.

#### ■ **Vinculación de transportes**

##### **VIALES**

##### **Las rutas y autopistas que acceden al Puerto de Rosario son:**

Autopista Tte. Gral. Aramburu: une Rosario con la ciudad de Buenos Aires, y los centros industriales y agrarios de Villa Constitución, San Nicolás, San Pedro, Zárate y Campana.

Autopista Brg. E. López: une Rosario con la ciudad de Santa Fe.

Ruta Nacional nro. 9: une Rosario con las ciudades de Córdoba, Tucumán, Salta y Jujuy, y con la República de Bolivia a través del paso entre las ciudades de La Quiaca (Argentina) y Villazón (Bolivia).

Ruta Nacional nro. 11: une Rosario con las ciudades de San Lorenzo, Puerto Gral. San Martín, Santa Fe, Resistencia y Formosa, y con la República del Paraguay a través del paso entre las ciudades de Clorinda y Asunción.

Ruta Nacional nro. 33: une Rosario con las ciudades de Casilda, Firmat, Venado Tuerto y Rufino en el interior de la Provincia de Santa Fe, y con las ciudades de Trenque Lauquen, Pigue y Bahía Blanca en la Provincia de Buenos Aires. Desde Rufino y a través de la Ruta Nacional nro.-7, se llega a las ciudades de Villa Mercedes, San Luis, Mendoza y la República de Chile.

Ruta Nacional nro. 34: une Rosario con las ciudades de Rafaela, Santiago del Estero y Tucumán, y con la República de Bolivia a través del paso entre las ciudades de Salvador Mazza (Argentina) y Yacuiba (Bolivia).

##### **FLUVIALES**

El acceso fluvial a Rosario desde el Océano Atlántico se compone de dos rutas navegables alternativas:

- 1- Ruta por el Río Paraná de las Palmas: Río de La Plata (Canal de acceso al Puerto de Buenos Aires, Canal Mitre), Río Paraná de las Palmas, Río Paraná Inferior.
- 2- Ruta por el Río Paraná Guazú/Paraná Bravo: Río de la Plata (Canal de acceso al Puerto de Buenos Aires, Canal



Martín García) Río Paraná Guazú, Río Paraná Bravo, Río Paraná Inferior.

La ruta que ofrece mayor profundidad actualmente es la descrita en el punto N° 1.

El dragado de mantenimiento y balizamiento de esta ruta ha sido entregado en concesión al Consorcio Hidrovía S.A., que deberá asegurar la navegación de buques tipo Panamax parcialmente cargados con 32' de calado, con niveles del río generalmente disponibles. Para el futuro el concesionario tiene en estudio profundizaciones mayores así como mejoras en el trazado de los canales.

## Puerto Villa Constitución

### *Ubicación*

Se encuentra ubicada sobre la margen derecha del Canal Principal de Navegación del Río Paraná. Comienza en el km.365 del río Paraná, en el tramo de la vía navegable apto para el ingreso de buques de ultramar, desarrollado sobre un brazo del curso de agua y protegido por un dique artificial.

Esta particular circunstancia permite la formación de un espejo de aguas de relativa calma. El acceso fluvial se concreta mediante un canal que conecta las dársenas de ultramar y la dársena de cabotaje con el canal principal del río Paraná.

La comunicación entre Villa Constitución y el Océano Atlántico se produce a través de la ruta de navegación conformada por estos tramos: Paraná Inferior - Paraná de las Palmas - Río de la Plata.

### ■ Principales características

Entre los Km.360 y 365 del río Paraná, sobre la margen izquierda existe la zona denominada "Rada y Zona de Maniobra", con una capacidad de fondeo para 5 buques de ultramar, sin límites de eslora, no presentando problemas de profundidad y permitiendo la posibilidad de una ampliación de la misma, de acuerdo a las condiciones topográficas del lugar.

El canal de Navegación desde su comienzo en el Río de la Plata, hasta el Puerto de Villa Constitución, no presenta dificultades de navegabilidad, ni zonas estrechas o accidentadas, lo que facilita una fluida y más rápida navegación de buques de gran porte.

El puerto de Villa Constitución dispone de dos zonas bien diferenciadas: la zona norte, también llamada de ultramar y la zona sur o de cabotaje.

### ■ Unidad I

Cuenta con un terreno de 84.488 m<sup>2</sup> y un espejo de agua de 12.000 m<sup>2</sup>. Tiene una playa de estacionamiento para 150 camiones y un muelle no habilitado de 214,38 m, de longitud con tomas para los buques de fuerza motriz, energía eléctrica, agua potable y teléfono.

### ■ Unidad II

Linda al NE con la ribera del río Paraná, al NO con la Unidad I, al SE con la calle 14 de Febrero y French, y al SO con la calle Dorrego, posee las siguientes facilidades: un elevador con capacidad de almacenaje de 55.000 Ton., de granos y una galería inclinada sobre el muelle para conectar el elevador con las galerías de embarque, un muelle de 165 m de largo, que cuenta con aproximadamente 10 m de calado de pié del mismo. La recepción de los granos se realiza por camión, disponiendo de tres cintas transportadoras de 1000 Ton/h. Dispone, además, de dos playas de estacionamiento para aproximadamente 100 camiones.





### ■ Unidad III

El Puerto de Cabotaje incluye la dársena y el muelle de cabotaje y zonas aledañas, se destina para mercaderías generales. El acceso terrestre al Puerto de Cabotaje se produce por carretera.

## Puerto Santa FE

### Ubicación Geográfica - Relación con la Hidrovía

El Puerto de Santa Fe, se sitúa en el corazón de la Hidrovía Paraguay - Paraná (km. 584 del Río Paraná), siendo, aguas arriba, el **último Puerto de ultramar** apto para operaciones con buques oceánicos. Su ubicación estratégica lo convierte en el eslabón adecuado para unir los nodos de transportes (terrestre-fluvial-oceánico), permitiendo el desarrollo de operaciones de cabotaje nacional e internacional y marítimas internacionales, para cargas unitarizadas, contenerizadas, graneles, general, etc., desde y hacia su Hinterland integrado por las Regiones Centro, NOA y NEA de la República Argentina. Asimismo su posición privilegiada lo perfila geográficamente como el centro obligado de transferencias de cargas desde y hacia los países situados en la Hidrovía.

### ■ Corredores

### Viales

La red vial, vincula al Puerto de Santa Fe con las economías regionales que pueden valerse de sus muelles como alternativa para la exportación de sus productos y la importación de sus insumos. Es así que, en la búsqueda de convertirnos en un Puerto herramienta, además de ser históricamente cerealero para buques oceánicos hasta 202m de eslora, se ha establecido un nuevo tráfico, a través de buques o trenes de barcazas, distribuyendo mercancías de exportación, importación o removido de carga contenerizada, disponiendo de servicios regulares con frecuencia semanal para la ruta Asunción - Santa Fe - Montevideo, Buenos Aires y viceversa, convirtiendo al Puerto en centro distribuidor o alimentador.

El Puerto, ubicado en la ciudad Capital de la segunda Provincia de la Rep. Argentina ocupa un lugar que lo señala como nudo convergente en el transporte de cargas desde y hacia las principales zonas de la Provincia y de las Regiones que conforman su Hinterland, que tiene como límite sur el eje ciudad de Santa Fe - ciudad de Córdoba.

Calado Navegable: 22 pies

### TIPOS DE CARGA

Graneles Sólidos - Contenedores - Cargas Reefer- Cargas Secas - Carga General - Graneles Líquidos

### PROFUNDIDAD EFECTIVA

24 pies



## Facilidades

El Puerto de Santa Fe opera los 365 días del año, durante las 24 horas. Su ubicación, integrada a la ciudad Capital de la segunda Provincia de la República Argentina, del mismo nombre, tiene un entorno socioeconómico y medioambiental (UMLAND) que permite que, los operadores, exportadores e importadores, dispongan de infraestructura bancaria, comercial y de servicios, más apoyo logístico para facilitar todas las operaciones.

Terminales privadas atienden en el Puerto los servicios a los buques y a las cargas, disponiendo de:

**CONTENEDORES** Consolidado, desconsolidado y precintado de los Containers de Exportación e Importación, cadena de frío para contenedores de productos perecederos (ReefersService), Depósitos y Plazoletas Fiscales Privadas, con habilitación aduanera, para operaciones de desconsolidado de contenedores, almacenamiento y clasificación de mercaderías, estiba y desestiba. Emisión del CAT (remitos de importación temporaria de contenedores). Ordenes de salida, mediante sistemas computarizados. Tráficos de líneas regulares con frecuencia semanal a Asunción, Montevideo y Buenos Aires. Suministro de vacíos. Zonas Primarias Aduaneras. Red ferroviaria en trocha mixta (1,00 y 1,676m.) en primera línea de la Dársena I (muelles I y II)

**CARGA GENERAL** Almacenamiento para mercaderías perecederas, diseñado para 8.000 metros cúbicos de cámaras con espacio en estanterías penetrables para 2.500 europalets, con espacios modulares de uso privado para clientes permanentes y de espacios comunes para pequeños y grandes usuarios. En primera línea de la Dársena I (muelles I y II) y Espigón: Red ferroviaria en trocha mixta (1,00 y 1,676m.), Depósitos y Plazoletas Fiscales Generales, Depósitos y Plazoletas para carga nacionalizada.



*Ubicación Geográfica de los Puertos Marítimos-Fluviales más utilizados por Córdoba, con sus respectivas distancias carreteras con Córdoba Capital*

