



Universidad Nacional de Córdoba
Facultad de Ciencias Exactas,
Físicas y Naturales
Escuela de Ingeniería Industrial



OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE CARGAS DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE CARRETERO

AUTORES

BISOTTO, LUIS PABLO. Matrícula: 36.366.783

MÉNDEZ CASARIEGO, TOMÁS. Matrícula: 36.809.430

TUTOR

ING. RIGAZIO, RINALDO.

- Córdoba, Octubre de 2017 -

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestras familias, por su apoyo incondicional durante nuestras carreras y por darnos la posibilidad de estudiar y enseñarnos a mantener constancia para conseguir los objetivos propuestos, en conjunto con muchos valores más necesarios para formarnos como personas y profesionales éticos.

Al profesor Ing. Rinaldo Rigazio tutor de este Proyecto Integrador, por su apoyo, paciencia y dedicación durante el desarrollo del mismo.

A la Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales por permitirnos estudiar en ella y darnos la posibilidad de formarnos como profesionales.

A nuestros compañeros y amigos que nos acompañaron durante el cursado y con los cuales compartimos momentos maravillosos.

Al Sr. Mariano Méndez Casariego, Cdor. Público Nacional, Gerente General de ITL S.A. y propietario de TMI S.A. por permitirnos desarrollar este Proyecto Integrador y darnos recursos para poder lograr este objetivo.

RESÚMEN

El presente proyecto se centra en la realización de un estudio de mercado acerca del transporte carretero de cargas, en la ruta de cabotaje Buenos Aires – Mendoza, con el fin de proveer una propuesta de plan de comercialización a Transporte Multimodal Internacional S.A. Tal hecho se justifica en la aspiración de sus propietarios de insertarse en dicho tramo y mejorar así el rendimiento económico actual de la misma.

Primeramente, los autores realizan una descripción general de la empresa y del sector donde se desarrolla. En esta parte se describe la historia y actualidad de la PyME junto con una breve explicación de los servicios que actualmente brinda. Luego, y con el objetivo de mejorar la comprensión del sector donde se desenvuelve el proyecto, se explican conceptos propios del mismo y se detallan las realidades de índole regional, nacional e internacional del rubro.

A continuación se cita un marco teórico en lo que refiere a conceptos propios de una investigación de mercado y los pasos a abordar para materializar la misma, los cuales van a ser utilizados en los capítulos siguientes. Allí comienza el desglose del programa de investigación, donde se describen las investigaciones que los autores consideran necesarias para cumplir con el objetivo del proyecto, esto es, la investigación exploratoria y concluyente, como así también una descripción de las fuentes de datos a utilizar. En esta sección también se incorpora el concepto teórico del plan de comercialización.

En base a lo anterior se formulan una serie de cuestionarios para obtener los datos requeridos, junto con la presentación de los resultados provistos por los mismos.

Por último, se expone la propuesta del plan de comercialización, donde se detalla y justifica la estrategia competitiva y las técnicas de promoción que, según el criterio adoptado por los autores, se deberían utilizar junto con la evidencia de mejora del rendimiento económico de la PyME que las mismas podrían otorgar.

Uno de los dueños de TMI S.A. le expresó a los autores de este proyecto: *“Están dadas todas las condiciones para que esto funcione pero no tengo quién lo desarrolle”*. Ese mensaje se transformó en su desafío.

Así, el proyecto tiene como objetivo abordar la necesidad de la empresa y transformarla en uno de sus puntos fuertes de crecimiento. Dicho en otras palabras, brindarles a sus

propietarios herramientas que le permitan tomar decisiones y así optimizar la gestión de sus servicios.

ABSTRACT

This project focuses on the implementation of a market research about the road transportation of cargo, on the route of cabotage Buenos Aires – Mendoza, in order to provide a marketing plan to the company in question. This fact is justified in the aspiration of their owners to be inserted in this section of the market and thus improve the current economic performance of the same.

First, the authors carried out a general description of the company and of the sector where it is developed. Describes the history and present of the SMES along with a brief explanation of the services it currently provides. Then, and with the objective of improving the understanding of the sector where it operates the project, explains concepts and details of the realities of regional, national and international levels.

A theoretical framework is developed including concepts of market research and the steps to take to achieve the same, which are going to be used in the following chapters. There begins the breakdown of the research program, describing the research that they consider necessary to fulfill the objective of the project, that is, the exploratory and conclusive research, as well as a description of the sources of data to use. This section also incorporates the theoretical concept of the marketing plan.

Based on the above, it is formulated a series of questionnaires in order to obtain the required data, together with the presentation of the results provided by them.

Finally, the proposal of the marketing plan, which details and justifies the competitive strategy and promotion techniques to use according to the approach adopted by the authors, together with evidence of improvement in the economic performance of the SME.

The owner of TMI S.A. has expressed to the authors of this project: *"The conditions for this to work are in place, but I do not have the required human resources"*. This message has developed in a challenge.

The project aims to address the need of the company and transform it into one of its strong points of growth. In other words, optimizing the management of services.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	9
OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	13
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos	14
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA Y DEL SECTOR DONDE SE DESARROLLA	15
1.1 Historia y actualidad de TMI S.A.....	16
1.2 Breve reseña de la empresa vinculada, ITL S.A.....	19
1.3 Misión, visión y objetivo de TMI S.A.....	20
Misión.....	20
Visión	21
Objetivo general	21
1.4 Servicios brindados por TMI S.A.....	21
1.4.1 Camionajes Mendoza – Buenos Aires – Mendoza.....	21
1.4.2 Puestas a bordo en el puerto de Buenos Aires.....	24
1.4.3 Retiro de importaciones en el puerto de Buenos Aires	25
1.5 TMI S.A. como parte de un “holding” empresarial.....	26
1.6 Descripción general del sector.....	27
1.7 Factores que afectan al servicio.....	29
CAPÍTULO II: CONCEPTOS Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO	30
2.1 Logística de cargas: transporte	31
2.2 Evolución mundial en el transporte marítimo de carga.....	31
2.3 Integración de las cadenas de transportes: sistemas combinados, intermodales y multimodales	34
2.4 Realidad internacional	35
2.5 Realidad nacional	38
2.6 Realidad regional.....	40
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	42
3.1 Investigación de mercados	43
3.1.1 Reconocimiento y definición de la situación de decisión.....	46
3.1.2 Propuestas de cursos de acción.....	49
3.1.3 Diseños de investigación	50
3.2 Plan de comercialización.....	52
3.2.1 Pasos para la elaboración de un plan de comercialización.....	52
CAPÍTULO IV: PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN.....	54
4.1 Objetivos de la investigación.....	55

4.2 Especificación de las necesidades de información	55
4.3 Presentación del programa de investigación	55
4.3.1 Investigación exploratoria de los mercados de cabotaje para el tramo Buenos Aires – Mendoza.....	56
4.3.1.1 Razón fundamental del estudio.....	56
4.3.1.2 Objetivos.....	56
4.3.1.3 Necesidades de información	56
4.3.2 Investigación concluyente descriptiva de la aceptación de los clientes	57
4.3.2.1 Razón fundamental del estudio.....	58
4.3.2.2 Objetivos.....	58
4.3.2.3 Necesidades de información	58
4.4 Fuentes de datos	58
4.4.1 Datos secundarios	59
4.4.2 Comunicación con encuestados.....	61
CAPÍTULO V: RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS	63
5.1 Recolección de datos	64
5.1.1 Diseño del cuestionario	64
5.2 Cuestionario y codificación	65
5.3 Procesamiento de los datos.....	70
CAPÍTULO VI: RESULTADOS DEL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	72
6.1 Identificación de mercados	73
6.1.1 La economía y el transporte	73
6.1.1.1 Actividades preponderantes de la economía de Mendoza.....	75
6.1.1.1.1 Inversiones y exportaciones que generan las mismas	80
6.1.1.2 Exportaciones vía Mendoza.....	84
6.2 Caracterización del mercado de estudio	86
6.2.1 Análisis de la oferta	86
6.2.1.1 Modalidades del transporte automotor de cargas	87
6.2.1.2 Composición del parque automotor de cargas.....	88
6.2.1.3 Empresas transportistas	96
6.2.1.4 Caracterización de las empresas del sector.....	97
6.2.2 Análisis de la demanda	106
6.2.2.1 Caracterización de los proveedores de carga.....	110
CAPÍTULO VII: PROCESO ANALÍTICO	120
7.1 Análisis FODA	121
7.1.1 Acciones propuestas a partir del análisis F.O.D.A.....	126

7.2 Fuerzas de Porter	129
7.3 Factores críticos de éxito	134
CAPÍTULO VIII: PLAN DE COMERCIALIZACIÓN.....	136
8.1 Formulación de estrategia comercial	137
8.1.1 Estrategias genéricas.....	137
8.1.2 Estrategias de marketing.....	139
8.1.2.1 Estrategias de crecimiento	139
8.1.2.1.1 Estrategias de desarrollo de mercado.....	140
8.1.3 Estrategias funcionales	141
8.1.3.1 Estrategias de precio.....	141
8.1.3.2 Estrategias de promoción.....	142
8.2 Plan de acción	143
8.2.1 Acciones a corto plazo.....	143
8.2.2 Acciones a largo plazo.....	146
8.3 Implementación y valorización del plan de acción	147
8.4 Organigrama	148
CAPÍTULO IX: ANÁLISIS ECONÓMICO.....	151
9.1 Análisis de utilidad	152
9.1.1 Servicio actual	153
9.1.2 Servicio post-proyecto	154
9.2 Incremento de la utilidad	155
CONCLUSIÓN	157
ANEXOS	160
Anexo I – Cuestionarios a Proveedores de carga, Transportistas y Expertos.	161
Proveedores de carga	161
Transportistas – Agentes de carga	165
Expertos en el tema.....	167
Lista de encuestados	171
Anexo II - VBP generado por el transporte terrestre de cargas.....	173
Anexo III – Participación relativa por sector en VAB de Mendoza.....	175
Anexo IV – Composición del parque automotor de cargas y relaciones entre los vehículos que lo componen	176
Anexo V - Distribución modal de las cargas de larga distancia. En porcentaje de las ton- km transportadas. Tráficos superiores a 100 Km.	186
GLOSARIO	187
BIBLIOGRAFÍA	189

INTRODUCCIÓN

El presente informe estará basado en un estudio de mercado con el fin de brindar alternativas para la toma de decisiones respecto a la optimización de la gestión de cargas de “Transporte Multimodal Internacional S.A.”, TMI S.A., y así mejorar su rendimiento económico.

TMI S.A. es una empresa de servicios dedicada a la logística y transporte de cargas, radicada en la Ciudad de Mendoza, que se encarga principalmente al desarrollo del tramo Mendoza – Buenos Aires – Mendoza, puestas a bordo y retiro de importaciones en el puerto de Buenos Aires. Responde en su mayor parte a las cargas comercializadas por la empresa a la cual está vinculada, denominada “Intermodal Transporte y Logística S.A.” (ITL S.A.). Esta última, es la representante de Mediterranean Shipping Company (MSC) en Zona Cuyo, por lo cual tiene un posicionamiento sólido en el mercado cuyano de agentes de carga internacional. La naviera MSC es la primera en Argentina y segunda a nivel mundial en fletes marítimos.

La empresa actualmente no se encuentra en su máximo nivel de actividad respecto a su capacidad de prestación de servicios, por lo cual se ha detectado la necesidad de optimizar la gestión de cargas para el tramo Buenos Aires – Mendoza de manera de contribuir a mejorar su eficiencia. El tramo Mendoza – Buenos Aires se encuentra en su óptimo, mientras que el regreso Buenos Aires – Mendoza requiere de un desarrollo intenso.

El propietario de TMI S.A. le expresó a los autores de este proyecto: *“Están dadas todas las condiciones para que esto funcione, pero no tenemos quién lo desarrolle”*.

En concordancia con esto, el objetivo de los autores será brindarles a los propietarios de la empresa una propuesta de comercialización que, de ser materializada, les posibilite insertarse en el mercado de cabotaje para el tramo pertinente, y en consecuencia, optimizar la gestión de cargas de TMI S.A. Dicha optimización deberá ser avalada y evidenciada por una mejora del rendimiento económico de la misma.

El nacimiento de TMI S.A. surge para servir de apoyo a la estructura del agente de cargas internacional, ITL S.A., mediante el servicio de transporte de sus cargas con destino al puerto de Buenos Aires. Dicha interacción suponía la base de sus actividades para el comienzo.

En este sentido, se hicieron los mayores esfuerzos en optimizar el servicio de transporte de las “*cargas cautivas*”¹ de las cuales se dispone, logrando así el desarrollo del tramo Mendoza – Buenos Aires y, en cierta medida, desatendiendo al servicio del tramo restante. Esto último se traduce en un obstáculo para que la gestión de cargas alcance su funcionamiento óptimo. Aquello, junto con otros factores tales como, la poca antigüedad de la empresa, la falta de personal capacitado o de tiempo de quién cuenta con dichas aptitudes hace que parte del servicio aún no se encuentre perfeccionado.

Se han mencionado algunas de las causas que han dado lugar al escenario actual de la empresa. Ahora bien, antes de comenzar con el desarrollo de la investigación caben aquí algunas preguntas: ¿Es posible llevar a cabo una mejora? ¿Qué aspectos no se deberían dejar de considerar? ¿Qué estrategia se debería emplear para lograr dicha mejora?

Durante este trabajo se buscará demostrar que es posible lograr el desarrollo del servicio hasta llevarlo a su óptimo. Los autores basan su hipótesis en afirmar que existen herramientas para optimizar el mismo, y su objetivo es demostrar, con una empresa que ya está funcionando, que dicha hipótesis es realizable.

Siguiendo este criterio, una potente herramienta que permitirá alcanzar el objetivo de este proyecto será la implementación de una investigación de mercado. Esta herramienta es la que enlaza al cliente con el comercializador por medio de la información, la cual es la requerida para buscar la solución a la necesidad de la empresa. Aquí se diseñará el método para la recolección de datos y su posterior análisis, el cual permitirá generar un diagnóstico acerca de las posibilidades de actuación a fin de mejorar el desarrollo del servicio.

La American Marketing Association (AMA) define a la investigación de mercado como: “*la recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios*”.

Por su parte, Kinneer y Taylor en una de las bibliografías usadas como base de este proyecto la expone como, “*La investigación de mercados es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de*

¹ Dentro del rubro se denomina “*cargas cautivas*” aquellas cargas que no participan en el libre juego de la oferta y demanda en el mercado de cabotaje, sino que directamente son asignadas por un agente de cargas a un transportista específico

decisiones por parte de la gerencia de mercadeo” (“Investigación de Mercados: un enfoque aplicado”, Kinnear y Taylor, 1998).

En base al análisis de la información recopilada por dicha investigación se elaborará el plan de comercialización. A través del mismo se expondrá una propuesta acerca de las actividades de comercialización a realizar para alcanzar los objetivos de este proyecto.

De los resultados de la investigación de mercados como del plan de comercialización, la gerencia de TMI S.A. podrá tomar sus decisiones a fin de obtener mejores resultados económicos.

El informe de este proyecto se fragmentará en una serie de tramos como se indica a continuación.

En los primeros capítulos se abordarán conceptos iniciales que resultan necesarios tener en claro para la materialización del proyecto, tales como: transporte de cargas, la evolución y la realidad del transporte a nivel mundial y nacional, los métodos actuales de transporte, como así también, una breve explicación del escenario actual a nivel internacional, nacional y regional, una reseña de la empresa, la actualidad de la misma y del sector donde se desarrolla.

A continuación se expondrán los motivos que llevan a la decisión de efectuar una investigación de mercado, los objetivos de esta y la información que se pretende obtener con ella. En este tramo además, se diseñará la propia investigación y se seleccionarán las fuentes de datos apropiadas, como así también, los procedimientos de recolección, análisis y evaluación de los mismos para obtener los resultados deseados.

En los siguientes capítulos se expondrán los resultados de la investigación y las posibilidades de actuación propuestas a la empresa mediante un plan de comercialización acorde a lo investigado. Junto con esto se exhibirán las posibilidades de mejora económica que resulten de materializar la propuesta de actuación.

Consideramos importante reconocer que el tema a investigar y analizar fue incorporado desde cero, ya que no se contaba con experiencia previa en el rubro. Al avanzar en el proyecto se hará notar el gran aporte que a los autores de este informe les dieron las asignaturas dictadas a lo largo de la carrera con relación al tema abordado, sin las cuales hubiese sido muy dificultoso avanzar en este proyecto.

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Objetivo General

Brindar alternativas de acción a través de un plan de comercialización con el fin de incrementar el rendimiento económico de “Transporte Multimodal Internacional S.A.” optimizando la gestión de sus cargas para la ruta de cabotaje Mendoza – Buenos Aires – Mendoza.

Objetivos Específicos

- Relevar información acerca del mercado y su posibilidad de inserción.

Demostrar a través de una investigación de mercados para el tramo pertinente la existencia de clientes potenciales y la posibilidad de captación de una porción de los mismos por parte de la empresa.

- Proporcionar una propuesta de comercialización.

Proveer a los dueños de la empresa en cuestión una propuesta de comercialización que, de ser materializada, les posibilite insertarse en el mercado de cabotaje para el tramo pertinente.

- Exponer la posibilidad de mejora de rendimiento económico.

Evidenciar la mejora potencial del rendimiento económico de la empresa que supone la optimización de sus servicios a través del desarrollo del tramo Buenos Aires – Mendoza.

**CAPÍTULO I:
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA
EMPRESA Y DEL SECTOR DONDE SE
DESARROLLA**

1.1 Historia y actualidad de TMI S.A.

“Transporte Multimodal Internacional S.A.” es una empresa de servicios dedicada a la logística y transporte de cargas en contenedores. La actividad de la empresa se basa principalmente en: el desarrollo logístico del tramo Mendoza – Buenos Aires – Mendoza, puestas a bordo de contenedores en el puerto de Buenos Aires y retiro de importaciones en el mismo. Recientemente incorporó la comercialización de fletes marítimos en representación de navieras internacionales.

Dado que la empresa ofrece a sus clientes una serie de actividades conexas al transporte, donde el desplazamiento en sí de las mercaderías puede ser una parte de toda la prestación, la misma puede ser presentada como un “*agente de cargas*”².

Responde en su mayor parte a las “*cargas cautivas*” de la empresa a la cual está vinculada, denominada “Intermodal Transporte y Logística S.A.”, ITL S.A., la cual tiene un posicionamiento sólido en el mercado cuyano de agentes de carga internacional. ITL S.A. es la empresa representante de la naviera mundial MSC en Argentina. De ahora en más se la llamará también “naviera”.

TMI S.A. se encuentra radicada en la ciudad de Mendoza, lo cual constituye una ubicación comercial estratégica para la prestación de sus servicios. Por su localización geográfica se puede afirmar que es una provincia con un elevado tránsito de transporte de carga destinada a exportación vía Océano Pacífico o provenientes de importación, también vía Pacífico.

Su dirección legal es Rivadavia 122, Planta Baja N° 8, Ciudad de Mendoza, donde se localiza el estudio contable de la empresa. Sin embargo, el lugar físico donde se desempeñan sus actividades, precisamente la coordinación de cargas, se encuentra junto al galpón de operaciones de Logitrans S.A. (empresa a la cual se hará mención más adelante), emplazado en Lateral Este ACC Sur 3020, Ciudad de Mendoza.

TMI S.A. fue fundada por Mariano Méndez Casariego, Gerente Comercial de la naviera ITL S.A., Contador Público Nacional y Magister en Dirección de Empresas y Adrián Cerván, propietario de ITL S.A., Contador Público Nacional con treinta años de

² *Agente de cargas*, organismo encargado de organizar, manejar, guardar y/o transportar mercancía nacional o extranjera en sus instalaciones o del contribuyente a través de los diferentes medios de transporte.

experiencia en el rubro del comercio exterior. El capital de la empresa fue aportado a modo de préstamo por la naviera, asumiendo el compromiso de devolución mensual por parte de sus socios.

La iniciativa que dio lugar a la formación de TMI S.A. fue la existencia de un mercado de cabotaje (tramo Mendoza – Buenos Aires) con alta demanda y con posibilidades de inserción rápida y segura. Esto último se traduce en su vinculación con ITL S.A., la cual le otorgaba la oportunidad de servir de apoyo a su estructura a través del transporte de sus cargas con destino de exportación a través del puerto de Buenos Aires. Esta relación comercial es la que justifica el financiamiento otorgado por la naviera.

Bajo esta atmósfera de posibilidades, los propietarios e ideólogos de TMI S.A. formularon una estrategia comercial con el objetivo de, en el mediano – corto plazo, hacer de esta una empresa rentable. Así, la empresa dio comienzo a sus actividades en Septiembre de 2014.

Su estrategia se basó en aprovechar los movimientos de “*cargas cautivas*” de ITL S.A. para el tramo Mendoza – Buenos Aires, considerando el transporte de tales cargas como la base inicial del negocio, para luego, en el mediano plazo, diversificar sus mercados tratando de desarrollar más clientes. Esto último significaría una menor dependencia de la naviera y la posibilidad de atomizar los riesgos abarcando más negocios.

Según les indicó uno de sus propietarios a los autores de este proyecto, el resultado de aplicar esta estrategia, en forma eficiente, se traduciría en mayores posibilidades de percibir los siguientes beneficios: desarrollo de mercados y economías de escala.

De este modo, la empresa comenzó prestando servicios exclusivamente a la naviera, aunque, también logro incorporar otros clientes en poco tiempo. Estos servicios fueron, solamente, el transporte de cargas para el tramo Mendoza – Buenos Aires. El primer balance económico otorgó un resultado negativo, dadas las erogaciones lógicas del inicio de cualquier actividad comercial.

Situación Actual

Al presente la empresa se encuentra generando ganancias, *“haciendo lectura del balance y análisis de números, observé que la empresa ya está dando ganancias, pero noté que esta se genera, principalmente, por la utilización de fleteros (tercerización de camiones) y no por la utilización de camiones propios. Por tal, instruí la venta de los camiones propios, la indemnización de los camioneros y el alquiler de los semirremolques a Logitrans S.A.”*, mencionó uno de los propietarios de TMI S.A., Mariano Méndez Casariego. Resulta oportuno mencionar aquí que tal decisión es estrictamente financiera y no modifica la prestación de los servicios brindados por la empresa, hecho que se debe a la relación comercial que las une, siendo ambas parte del mismo *“holding”* empresarial, lo cual será explicitado en este mismo capítulo.

Actualmente, la empresa no cuenta con empleados directos sino que los mismos pertenecen a las empresas del *“holding”* y son contratados por ITL S.A.: en el depósito de Logitrans se encuentra Pedro Chiofalo, quién es el encargado de coordinar las operaciones y en el puerto de Buenos Aires se encuentra Gonzalo Méndez Casariego, a cargo de las puestas a bordo de las cargas y el retiro de importaciones.

Una de las ventajas con la que cuenta la empresa es su capacidad financiera, lo que le permite pagar el servicio tercerizado de transporte en el corto plazo y vender sus servicios a largo plazo, generando una eficiencia de costos.

Además, por su relación comercial con Logitrans S.A., cuenta con una estructura de soporte poco usual para el rubro, lo cual representa una diferenciación de sus servicios. Dicha estructura está sustentada en una amplia flota de camiones modernos y en óptimas condiciones, equipos de última tecnología para la manipulación de contenedores (*“containeras”* y auto-elevadores), un galpón cerrado de 580 mts² para el almacenaje de mercaderías, un predio techado de 500 mts² para la realización de consolidaciones y des-consolidaciones bajo cualquier condición climática, un predio de 10.000 mts² de piso consolidado, óptimo para el movimiento y almacenaje de equipos, entre otras cosas.

1.2 Breve reseña de la empresa vinculada, ITL S.A.

“Intermodal Transporte y Logística S.A.” (ITL S.A.) es una empresa de servicios dedicada principalmente a la comercialización de fletes marítimos de Mediterranean Shipping Company (MSC) en zona Cuyo. MSC es la primera empresa marítima en movimiento de contenedores desde Argentina al mundo y segunda a nivel mundial. La empresa se encuentra ubicada en Luzariaga 821, Ciudad de Mendoza.

ITL S.A., cuyos principales capitales eran de una empresa coordinadora de carga internacional radicada también en la Ciudad de Mendoza, data de 1999 y surge con el objetivo de caminar de la mano del segundo armador del mundo, MSC, y servir de apoyo a la estructura de la coordinadora.

Luego de tres años, y debido a presiones de MSC, se tuvo que cambiar el rumbo e interés principal del funcionamiento de ITL S.A. ya que no estaba rindiendo lo que se esperaba según las expectativas del segundo armador mundial. Hasta ese entonces, la empresa actuaba únicamente como consumidora de los servicios de MSC (agente de cargas para los tramos terrestres) y no cumplía su función lógica de representante encargada de la comercialización de los mismos. Esto era debido a que, a los principales accionistas no les interesaba demostrar cuán conveniente podía ser el mercado, porque en dicho caso se corría el riesgo de que la misma se instalara directamente en Mendoza por sus propios medios.

En 2002, asume la conducción de la empresa Adrián Cerván con el propósito de levantar la productividad de ITL S.A. Para ello se fijó como objetivos recuperar la confianza de MSC desvinculando la misma totalmente de la coordinadora de cargas a la que pertenecían los principales accionistas, incluido el propio Cerván, compañía la cual hasta esa época había llevado la contabilidad, facturación, coordinación de las operaciones, etc. Por otro lado, basó la estrategia en vender fletes a todos los operadores locales, cumpliendo de esta manera con la función lógica de la comercializadora de MSC, la cual es ser mayorista de fletes marítimos y no servir de exclusivo apoyo para la empresa controlante.

De esta manera se logró un importante incremento en la carga vía contenedores ya que la gestión comercial de ITL S.A. se circunscribió a la de los denominados

“*forwarders*”³ logrando una mayor llegada al mercado local. Esta postura la situaba como intermediaria entre el exportador o importador y el transportista directo, y su función principal consistía en hacer más eficientes los procesos de la cadena de suministro de estos actores mediante la comercialización de los servicios de MSC.

Debido a la expansión e incremento de sus clientes, sobre todo teniendo en cuenta el boom que se produjo en las exportaciones nacionales durante el año 2002, la empresa se vio ante la necesidad de ampliar su estructura. Los resultados y el volumen permanentemente creciente de trabajo ameritó tomar más personal para seguir manteniendo la calidad del servicio, el cual ya no consistía solo en vender fletes marítimos de MSC, sino también en ofrecer a los clientes alternativas de consolidación en Buenos Aires o Chile, coordinación de carga parcializada, fletes terrestres desde Mendoza y sus alrededores hasta el puerto de embarque (Buenos Aires o Santiago de Chile).

Al presente, continúa comercializando servicios marítimos a operadores locales y clientes directos, tanto para importación como exportación. Además, constituye la pieza principal de un “*holding*” empresarial, lo que le permite brindar los siguientes servicios:

- Consolidaciones y des-consolidaciones de cargas en Mendoza.
- Fletes terrestres, de importación y exportación, desde Mendoza a los puertos de embarque.
- Servicio de depósito, almacenaje y todos los servicios conexos al transporte de cargas en contenedores.
- Puestas a bordo y retiro de importaciones en los puertos de Buenos Aires y Santiago de Chile.

1.3 Misión, visión y objetivo de TMI S.A.

Misión

Ser el mejor apoyo de nuestros clientes en sus requerimientos de transporte terrestre y servicios logísticos de carga, proporcionando soluciones innovadoras sustentadas en

³ *Forwarders*, son todos aquellos auxiliares de la cadena de transporte que intervienen en la logística de cargas entre el exportador e importador.

procesos flexibles y eficientes que aporten competitividad y agreguen valor a los negocios de nuestros clientes aplicando las normas legales vigentes.

Visión

Ser una empresa de servicios logísticos integral líder en el país, capaz de ofrecer la mejor calidad en las actividades de transporte terrestre y logística de carga con capacidad idónea, técnica y profesional, orientada y comprometida con sus clientes para el éxito de sus proyectos, respondiendo a sus demandas y requerimientos.

Objetivo general

Satisfacer las necesidades logísticas de nuestros clientes mediante un servicio de transporte de carga que ofrezca calidad, rapidez y eficacia.

1.4 Servicios brindados por TMI S.A.

1.4.1 Camionajes Mendoza – Buenos Aires – Mendoza

Camionajes se define como “*servicio de transporte hecho en camión*”. En el caso de TMI S.A., el servicio ofrecido es el transporte de cargas en contenedores mediante el uso de camiones con semirremolques tipo containeros de 12,5 metros de longitud o porta Jumbo.



IMAGEN 1.1. Ejemplo de semirremolque containero porta Jumbo.

Existen distintos tipos de contenedores según el tipo de carga a consolidar, peso, tamaño, etc. Para cargas secas, pesadas y poco voluminosas generalmente se utilizan contenedores de 20 pies (6 metros de longitud x 2,43 metros de ancho), para cargas secas, livianas y voluminosas, se emplean contenedores de 40 pies (12 metros de

Optimización de la gestión de cargas de una empresa de transporte carretero

longitud x 2,43 metros de ancho x 2,62 metros de alto) o los High Cube, también existen contenedores específicos para cargas con sobredimensiones y sobrepesos, como los Flat Tracks u Open Top, para carga que necesita mantener una determinada temperatura, los insulados o refrigerados.



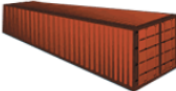

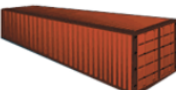

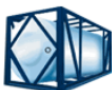

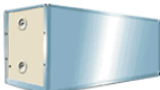

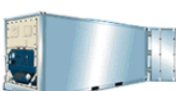

<p>Contenedor estandar. STANDARD 20' x 8' x 8'6 .</p>  <p>Contenedores disponibles y preparados para cualquier carga seca normal, como pallets, bolsas, cajas, etc.</p> <p>Dimensiones: Largo; 5,898 mm. Ancho; 2,352 mm. Altura; 2,393 mm. Apertura puerta: Ancho; 2,340 mm. Alto; 2,280 mm. Tara: 2,300 kg. Peso bruto máximo de carga: 28,750 kg. Peso bruto máximo total: 30,480 kg. Capacidad: 33.2 m³</p>	<p>FlatTracks. STANDARD 20' x 8' x 8'6 .</p>  <p>Con terminales fijos o rebatibles, sin laterales. Diseñados para el transporte de carga de grandes dimensiones. Ejemplo: maquinaria, etc.</p> <p>Dimensiones: Largo; 5,940 mm. Ancho; 2,345 mm. Altura; 2,346 mm. Tara: 4,030 kg. Peso bruto máximo de carga: 28,470 kg. Peso bruto máximo total: 32,500 kg. Capacidad: 33.2 m³</p>
<p>Contenedor estandar. STANDARD 40' x 8' x 8'6 .</p>  <p>Contenedores disponibles y preparados para cualquier carga seca normal, como pallets, bolsas, cajas, etc.</p> <p>Dimensiones: Largo; 12,032 mm. Ancho; 2,352 mm. Altura; 2,393 mm. Apertura puerta: Ancho; 2,340 mm. Alto; 2,280 mm. Tara: 3,750 kg. Peso bruto máximo de carga: 28,750 kg. Peso bruto máximo total: 32,500 kg. Capacidad: 67.7 m³</p>	<p>FlatTracks. STANDARD 40' x 8' x 9'6 .</p>  <p>Con terminales fijos o rebatibles, sin laterales. Diseñados para el transporte de carga de grandes dimensiones. Ejemplo: maquinaria, etc.</p> <p>Dimensiones: Largo; 12,132 mm. Ancho; 2,400 mm. Altura; 2,135 mm. Tara: 5,000 kg. Peso bruto máximo de carga: 40,000 kg. Peso bruto máximo total: 45,000 kg.</p>
<p>Contenedor . STANDARD HIGH CUBE 40' x 9' x 9'6 .</p>  <p>Contenedores disponibles y preparados para cualquier carga seca normal, como pallets, bolsas, cajas, etc.</p> <p>Dimensiones: Largo; 12,032 mm. Ancho; 2,352 mm. Altura; 2,698 mm. Apertura puerta: Ancho; 2,340 mm. Alto; 2,585 mm. Tara: 3,940 kg. Peso bruto máximo de carga: 28,560 kg. Peso bruto máximo total: 32,500 kg. Capacidad: 76.4 m³</p>	<p>Open Top 20' x 8' x 8'6 .</p>  <p>Presentan el techo removible de lona, especialmente diseñado para el transporte de cargas pesadas o de grandes dimensiones. Permiten la carga y descarga superior. Ejemplos: maquinaria pesada, planchas de mármol, etc.</p> <p>Dimensiones: Largo; 5,898 mm. Ancho; 2,345 mm. Altura; 2,346 mm. Apertura Puerta: Ancho; 2,300 mm. Alto; 2,215 mm. Apertura Techo: Largo; 5,492 mm. Ancho; 2,184 mm. Tara: 2,360 kg. Peso bruto máximo de carga: 28,120 kg. Peso bruto máximo total: 30,480 kg. Capacidad: 33.4 m³</p>
<p>Contenedor Tanque.</p>  <p>Existen múltiples aplicaciones y diseños de estos contenedores. Los hay revestidos para el transporte de productos químicos corrosivos, o para la carga de aceites y vinos. Hay disponibilidad de equipos con calefacción para otras cargas especiales.</p>	<p>Open Top 40' x 8' x 8'6 .</p>  <p>Presentan el techo removible de lona, especialmente diseñado para el transporte de cargas pesadas o de grandes dimensiones. Permiten la carga y descarga superior. Ejemplos: maquinaria pesada, planchas de mármol, etc.</p> <p>Dimensiones: Largo; 12,024 mm. Ancho; 2,340 mm. Altura; 2,244 mm. Apertura Puerta: Ancho; 2,324 mm. Alto; 2,324 mm. Apertura Techo: Largo; 11,874 mm. Ancho; 2,184 mm. Tara: 2,360 kg. Peso bruto máximo de carga: 30,140 kg. Peso bruto máximo total: 32,500 kg. Capacidad: 65.7 m³</p>
<p>Contenedor insulado. CONAIR 20' x 8' x 8'6 .</p>  <p>Sin equipo generador de frío. Preparados para el transporte de carga que requiera temperaturas constantes. Ejemplo manzanas, frutas, etc.</p> <p>Dimensiones: Largo; 5,444 mm. Ancho; 2,300 mm. Altura; 2,250 mm. Apertura puerta: Ancho; 2,300 mm. Alto; 2,215 mm. Tara: 2,780 kg. Peso bruto máximo de carga: 24,220 kg. Capacidad: 29.8 m³</p>	<p>Contenedor con Control de Temperatura. REEFER 40' x 8' x 8'6 .</p>  <p>Con equipo propio de generación de frío. Diseñados para el transporte de carga que requiere temperaturas constantes sobre bajo cero. Ejemplo: carne, pescado, frutas, etc.</p> <p>Dimensiones: Largo; 11,561 mm. Ancho; 2,280 mm. Altura; 2,249 mm. Apertura Puerta: Ancho; 2,280 mm. Alto; 2,205 mm. Tara: 4,800 kg. Peso bruto máximo de carga: 27,700 kg. Peso bruto máximo total: 32,500 kg. Capacidad: 59.3 m³</p>
<p>Contenedor con Control de Temperatura 20' x 8' x 8'6 .</p>  <p>Con equipo propio de generación de frío. Diseñados para el transporte de carga que requiere temperaturas constantes sobre bajo cero. Ejemplo: carne, pescado, frutas, etc.</p> <p>Dimensiones: Largo; 5,444 mm. Ancho; 2,268 mm. Altura; 2,272 mm. Apertura Puerta: Ancho; 2,276 mm. Alto; 2,261 mm. Tara: 3,080 kg. Peso bruto máximo de carga: 30,480 kg. Peso bruto máximo total: 32,480 kg. Capacidad: 28.1 m³</p>	<p>Contenedor con Control de Temperatura. HIGH CUBE REEFER 40' x 8' x 9'6 .</p>  <p>Con equipo propio de generación de frío. Diseñados para el transporte de carga que requiere temperaturas constantes sobre bajo cero. Ejemplo: carne, pescado, frutas, etc.</p> <p>Dimensiones: Largo; 11,561 mm. Ancho; 2,268 mm. Altura; 2,553 mm. Apertura Puerta: Ancho; 2,276 mm. Alto; 2,501 mm. Tara: 4,850 kg. Peso bruto máximo de carga: 29,150 kg. Peso bruto máximo total: 34,000 kg. Capacidad: 67 m³</p>

IMAGEN 1.2. Tipos de contenedores, usos y especificaciones. Fuente: Global Freight S.A.S – Operador logístico en Comercio Exterior. Fuente: www.globalfreight.com.co

Por cada semirremolque, de 12,5 metros de longitud, es posible transportar hasta dos contenedores de 20 pies, lo cual posibilita abaratar costos aprovechando las economías de escala.

Sin embargo, para realizar el transporte de cargas en contenedores existen, además de las dimensiones de los mismos, otros dos limitantes: la carga máxima por contenedor, la cual figura en la puerta del equipo y varía entre los 22.000 y 30.000 kilogramos de acuerdo a cada equipo. Y por otro lado, el peso máximo por camión para circular por carretera, definido por la Ley de Transito N° 24.449, el cual no debe superar los 45.000 Kg. Este tiene en cuenta el peso, tanto de la carga y el contenedor, como del camión y semirremolque. Además, cada uno de estos equipos están patentados con identificación y, en el caso de participar en una transacción de comercio exterior, deben realizar aduana como cualquier otro producto.

Para el caso del transporte terrestre existe un documento que los ampara: el Conocimiento Rodoviario de Transporte (CRT), el cual constituye el instrumento que prueba el contrato de transporte entre el cliente, quien solicita el servicio, y el transportista. El mismo deja constancia de la carga transportada, la titularidad y propiedad de la misma y todo lo relativo al transporte en sí.

La responsabilidad de TMI S.A. comienza a correr cuando se recibe el contenedor por sí mismo o por medio de un tercero, en el lugar que se indicó para recibirlo en el CRT, pudiendo rechazar o notificar aquellos equipos que se presenten en malas condiciones para ser transportados, y finaliza al entregar el mismo al receptor y en el lugar indicado en este mismo documento.

Para delimitar las responsabilidades respecto a las condiciones de los equipos existe un documento, no exigido por ley, que se denomina “*Inter Change*”. Esto funciona del siguiente modo: el depósito, al momento de la entrega de un contenedor a un transportista emitirá un documento de este tipo indicando las condiciones en las que se entrega el equipo. Asimismo, a un transportista que se presente en una terminal portuaria para el retiro de un contenedor vacío le harán firmar uno de estos documentos donde figura el estado en el que se le está entregando el equipo. Igualmente, cuando llegue a destino, en cualquier depósito donde lo deje le harán firmar otro “*Inter Change*” donde constará el estado en el que se recibe el mismo.

ante el fisco por los bultos que se exportan mediante la presentación del Manifiesto Internacional de Carga (MIC/DTA). Este no tiene acceso a la carga propiamente dicha, solo declara cuantos bultos y kilogramos hay para transportar y lo que dicha carga dice contener. Además es el responsable ante el cliente si el bulto se pierde. El segundo, se encarga de realizar los trámites de exportación frente a la aduana, pero, a diferencia del anterior, se hace cargo transitoriamente de la mercadería al pasar por ella. Ambos son contratados por la empresa para realizar respectivas actividades.

La documentación que el despachante debe presentar ante el fisco, para el transporte marítimo de mercancías en contenedor, se denomina Conocimiento de Embarque o Bill of Landing (B/L). La finalidad de este documento es establecer las reglas de la relación contractual entre el agente de cargas, la terminal portuaria y el transportista, es decir, la naviera.



IMAGEN 1.4. Ejemplo de terminal portuaria. Terminal 5, Puerto de Buenos Aires.

1.4.3 Retiro de importaciones en el puerto de Buenos Aires

Para el caso de las importaciones, una vez que el buque que transporta las cargas arriba a la terminal portuaria correspondiente, estas deberán desestibarse. Dicha operación consiste en la descarga de los contenedores en los playones de la terminal y es ejecutada por la empresa concesionaria de la misma.

Al igual que en las exportaciones, la responsabilidad queda delimitada por el contrato de transporte. Lo cual significa que, en el caso de haber sido estipulado el servicio de retiro de importaciones, la empresa contratará a un ATA quien deberá presentar frente a la Aduana el Manifiesto de Carga de Importación (MANI), previamente registrado y

firmado, antes de que comiencen las operaciones de descarga del buque. Dicho documento contendrá la siguiente información relacionada al contenedor: cantidad y designación genérica de la carga transportada, datos de los CRT que lo conforman, datos del ATA, del importador y del destinatario, del peso bruto, etc.

Una vez que la carga se encuentra en tierra, se solicita un turno en la terminal portuaria para la realización de los controles aduaneros correspondientes. Dichos controles se efectúan a través de un sistema aleatorio de aduana, donde puede resultar: el pase directo sin control, solicitud de cierta documentación o inspección física del contenedor y su carga.

Una vez presentado el MANI y no determinado el ingreso del contenedor a depósito fiscal para su control físico la empresa puede proceder al retiro del mismo.

1.5 TMI S.A. como parte de un “holding” empresarial

Otro aspecto que cabe aclarar en este momento, es el concepto de “holding”. Dicho concepto está íntimamente relacionado con la estrategia comercial de TMI S.A. y, en consecuencia, vale la pena abordarlo. Este término se refiere a *“un grupo de empresas socias, o con fines comunes, lideradas por alguna de ellas. Este se conforma con el fin de controlar sus actividades de un mismo mercado, lo cual asegura que las empresas que forman parte del holding tengan acceso a materia prima, logística, transporte, financiación, etc. Los holdings son considerados como una forma de integración y colaboración empresarial, pueden controlar toda la cadena o proceso de un bien o servicio, teniendo en cuenta que se deben minimizar riesgos y maximizar utilidades”* (“Planeación Estratégica Logística para un Holding Empresarial”, Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia, 2010).

El nacimiento de TMI S.A. surge de su relación con dos empresas de un “holding”: por un lado, ITL S.A., quién le proporcionó la disponibilidad de carga para el inicio de sus actividades y, por otro lado, Logitrans S.A., quien le facilitó la capacidad logística para la materialización de las mismas, es decir, la utilización de sus instalaciones y equipos para el manipuleo de las cargas.

Además de las ya comentadas TMI S.A. e ITL S.A., las demás empresas que conforman el “holding” y sus actividades son:

- Logitrans S.A.: Realiza camionajes a través del tramo Mendoza – Santiago de Chile. Además, es la firma propietaria del depósito donde se efectúan las operaciones de TMI S.A.
- Interlogi S.A. (actualmente unificado con Logitrans S.A.): Efectúa consolidaciones y des-consolidaciones en Mendoza, depósito de mercaderías, almacenaje de contenedores y todas las actividades relacionadas con el manejo de estos equipos.
- Corredor Central S.A.: Se encarga de las puestas a bordo en el puerto de Santiago Chile (Valparaíso).

Como es obvio pensar, la relación comercial de ITL S.A. con TMI S.A. trae beneficios mutuos. Para la primera, dado que el Gerente Comercial de la misma es a su vez el propietario de la empresa abordada en este proyecto, le permite un contacto directo con todos los participantes del servicio, pudiendo dar así, mayor flexibilidad en el desarrollo de las actividades. Es decir, mantiene una supervisión directa sobre el servicio de transporte tercerizado que ITL S.A. realiza. En cuanto a la segunda, además de la disponibilidad de carga, obtuvo el apoyo financiero necesario para su creación.

1.6 Descripción general del sector

Las actividades desarrolladas por TMI S.A. se basan en la prestación de servicios de un agente de cargas, mayoritariamente, el transporte terrestre de cargas para el mercado de cabotaje comprendido entre las ciudades de Mendoza – Buenos Aires.

Dentro del transporte, TMI S.A. se especializa en el movimiento cargas mediante la utilización de contenedores. El uso de estos equipos surge de la participación de la empresa dentro de una cadena de transporte. Las cadenas de transporte o transportes combinados, según las reglas de transporte de la Unión Europea (UE) enunciadas por Antonio Zuidwijk⁴ en “Contenedores, Buques y Puertos”, 2001⁵, se definen como: “*el transporte de mercaderías en una sola unidad de carga o vehículo por una combinación de modos de transporte (terrestre, aéreo, acuático)*”.

⁴ Ex oficial de la marina mercante holandesa que en el año 1956 se radicó en la Argentina donde comenzó a trabajar en la Agencia Marítima Dodero llegando a cumplir el cargo de Jefe de Puerto.

⁵ ZUIDWIJK, Antonio, “Contenedores, buques y puertos”, Actualidad Gráfica, Buenos Aires sept. 2001

Optimización de la gestión de cargas de una empresa de transporte carretero

La empresa participa dentro de estas cadenas ofreciendo servicios de transporte automotor por carretera. Específicamente, forma parte de la cadena de transporte de productos regionales que son comercializados hacia el exterior a través del puerto de Buenos Aires. El mayor volumen de cargas se encuentra representado por productos vitivinícolas de la región. Otros productos transportados son: fruta fresca y seca, aceite, aceitunas, maquinaria, ajo, zapallo, etc.

Las principales empresas, prestadoras de servicio de logística y transporte de cargas, que comparten mercado con TMI S.A. en la actualidad son: Centauro, Interandes Shipping y Vessel, entre otras. Todas ellas con una amplia experiencia en el rubro.

Desde el punto de vista económico el sector de los servicios viene siendo desde hace ya una década el principal motor de crecimiento de la economía argentina. En particular, el Transporte, rubro que comprende a TMI S.A., tiene una posición de privilegio dentro de este sector debido a sus crecientes aportes de valor agregado.

Dado el marco regulatorio existente (constituido por la Ley N° 24.653, del año 1996 - reglamentada por el Decreto 1035/02) para el mercado de transporte de cabotaje, el transporte automotor de cargas se desarrolla en un ambiente plenamente desregulado en materia de entrada y salida de la actividad, fijación de precios, regulación referente a la asignación de rutas y cupos de carga sujetas a escrutinio público, ámbito de operación, etc. Solo rigen cuestiones técnicas relacionadas con la seguridad de los vehículos y de los conductores.

A raíz de esta inexistencia de barreras legales y técnicas, la actividad muestra un grado alto de atomización, con una diversidad muy amplia en materia de estructuras empresarias, tipos de servicios ofrecidos y rentabilidad. En consecuencia el sector en su conjunto opera contratando servicios de otros transportistas carreteros, es decir, tercerizan sus actividades a través de los denominados “*fleteros*”⁶. Esta característica se concentra, básicamente, en solo una porción de empresas que son las de mayor presencia en el mercado.

En este marco, las responsabilidades del Estado Nacional se remiten a garantizar la amplia competencia del mercado, es decir, impedir las acciones oligopólicas y

⁶ *Fletero*, pequeña empresa dedicada exclusivamente al servicio de transporte de carga.

garantizar que ninguna disposición nacional, provincial o municipal grave, intervenga o dificulte lo estipulado por la Ley N° 24.653 de Transporte Automotor de Cargas. En cuanto a la contratación del servicio, rige el libre juego de la oferta y demanda entre el tomador y dador, lo cual determinan un perfil sectorial caracterizado como tomador de precios, donde las prácticas más comunes para la fijación de los mismos están supeditadas a la competencia imperante en el mercado.

1.7 Factores que afectan al servicio

En el rubro del transporte de cargas, existen numerosas causas que pueden afectar el negocio. Factores políticos – legales, sociales, demográficos, económicos, tecnológicos, son algunos de ellos. Entre estos, se pueden mencionar los siguientes:

- Volumen de productos exportados e importados.
- Volumen de cargas del mercado de cabotaje.
- Políticas comerciales de exportación e importación, arancelarias, barreras.
- Costos fijos y variables.
- Fluctuaciones de la economía nacional (recesiones cíclicas).
- Disponibilidad de contenedores.
- Desdoblamiento cambiario.
- Incremento constante de gastos portuarios en Buenos Aires. (Derivación de cargas vía Pacífico).
- Tasas impositivas y de peajes.

En el presente proyecto los autores se enfocaron únicamente en aquellos factores que afectan a la gestión de cargas del tramo Buenos Aires – Mendoza, los cuales serán desarrollados en los próximos capítulos.

CAPÍTULO II: CONCEPTOS Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO

2.1 Logística de cargas: transporte

Dentro del marco del comercio internacional se llama “*logística de cargas*” a la gestión de la distribución física de un producto desde el local del exportador hasta el local del importador. Esta gestión integra todas aquellas actividades encaminadas a la planificación, implementación y control de un flujo eficiente de materias primas, recursos de producción y productos finales, para lo cual se deben realizar una serie de operaciones y gestiones, y cada una de ellas tiene su costo.

Para realizar dicha distribución actualmente se suelen utilizar “*contenedores*”⁷. ¿Por qué se utilizan estos equipos? Para despejar este interrogante cabe en este momento hacer una breve historia sobre la evolución del transporte de cargas a nivel mundial que justifica el uso de estos elementos. El siguiente apartado explica el trato especial que se le debe dar al contenedor y a la carga que conduce ya que ha cambiado las reglas del transporte y las aduanas en todo el mundo.

La empresa con la cual se trabajará realiza el transporte de sus cargas mediante el uso de los mismos, es por esto que resulta importante dar el concepto y el por qué de su uso generalizado.

2.2 Evolución mundial en el transporte marítimo de carga

Antonio Zuidwijk en “*Contenedores, Buques y Puertos*”, 2001, hace una reseña que vale resumir algunos de sus párrafos:

“A finales de los años 50’ se produjeron los primeros cambios importantes en el desarrollo del transporte marítimo. Se comenzó a aplicar la economía de escala para el transporte de los productos a granel y aparecieron así los primeros grandes petroleros y graneleros. Para las cargas de esos buques, fue relativamente fácil adoptar nuevos métodos de carga y descarga de modo que, los tiempos que éstos pasaban en los puertos, fueran cortos.

Sin embargo, para el transporte de la carga general esta evolución no fue tan fácil porque, con los métodos de carga y descarga aplicados hasta entonces (con manipuleos manuales de bultos chicos individuales) los buques pasaban muchas veces

⁷ *Contenedor*, es una unidad de carga que posibilita transferir mercaderías de un modo de transporte a otro con el uso de elementos mecánicos, de forma rápida y segura, sin deshacer la misma.

el 75% de su tiempo en los puertos y sólo el 25% navegando y, en estas condiciones, no tenía mucho sentido agrandar los barcos. Se puede decir entonces que, el manipuleo manual de los bultos chicos, significaba un freno al desarrollo de mayores buques para carga general. Para solucionar este problema, se buscaban maneras de aumentar los ritmos de carga y descarga que permitieran achicar las estadías en el puerto.

En el hemisferio norte había, también, otra razón igualmente importante; la mano de obra en Estados Unidos y Norte de Europa era cara y, además, había pocos obreros que aceptaban hacer los pesados trabajos en los puertos. Para solucionar los dos problemas, en esos tráficos se comenzaron a unir las cargas en unidades mayores: pequeños bultos como bolsas, cajones, cajas, fardos, etc., se colocaban sobre tarimas (pallets) para formar unidades más grandes, o se juntaban varios bultos en un paquete pesado, atado con fuertes zunchos, cuyo manipuleo se hacía con auto elevadores. Ese proceso se llamó la “unitarización” de las cargas. Con la mecanización de las operaciones se pudo mejorar enormemente la eficiencia y, poco después, se empezaron a construir mayores buques de carga general en esas líneas. Pronto, también las líneas al Lejano Oriente introdujeron los mismos sistemas. A partir de allí, los países del hemisferio norte comenzaron a imponer este cambio a todos sus “trading partners” o socios comerciales y, no solamente mandaron sus cargas unitizadas, sino que comenzaron a exigir que se hiciera lo mismo desde los países “en desarrollo”. Estos se resistieron, pues tenían mano de obra abundante y barata e, inicialmente, les resultaba mucho más problemático y más caro unir las cargas en unidades para su manipuleo mecánico, que hacer el manipuleo en forma manual. No obstante a esa resistencia inicial, la “unitarización” de las cargas se implementó en el transporte marítimo de todo el mundo.

En el transporte de cabotaje de los EE.UU. se avanzó un paso más y, en 1956, un transportista camionero inventó el “contenedor”, que se usó con buenos resultados entre el puerto de Newark (New York) y Houston. Nueve años más tarde, comenzó entre Estados Unidos y Europa una nueva etapa en el desarrollo del transporte marítimo, que fue el uso intensivo de contenedores: la “contenedorización”. Recién en 1980 comenzó en Sudamérica el uso de los contenedores cuando llegó el primer buque porta-contenedores, el Columbus California, al puerto de Buenos Aires.”

Hecha esta breve reseña resulta oportuno dar el concepto general de un contenedor, el cual es: el de una unidad de carga, que da la posibilidad de transferir mercaderías de un modo de transporte a otro con el uso de elementos mecánicos, en forma rápida y segura, sin deshacer la unidad (sin ruptura de la misma).

Mediante el uso del contenedor se pueden hacer transportes integrados como, combinados, intermodales y multimodales, denominaciones que actualmente, y de forma errónea, se utilizan en forma indistinta para un único sistema de transporte. Estos equipos no deben ser considerados como otro medio de empacar mercaderías para su transporte, sino más bien como un sistema de transporte totalmente nuevo.

Actualmente, es la forma predominante en la distribución de carga general en el mundo entero. El uso masivo del contenedor ha tenido profundos efectos, como los que se enuncian a continuación:

- **Posibilitó la economía de escala en el transporte de carga general:** los buques son cada vez más grandes, con mayor velocidad de rotación. Un buque porta-contenedor de gran tamaño reemplaza a más de cinco y hasta siete buques convencionales.
- **Produjo regularidad de servicios con buques porta-contenedores en todo el mundo:** el buque porta-contenedor no se atrasa por lluvias ni por muchas otras causas imprevisibles.
- **Causó la transformación de los puertos:** los clásicos puertos, con depósitos al lado del muelle y con guinches de poca capacidad han sido reemplazados por grandes playas pavimentadas para apilar contenedores con costosas grúas especiales. El manipuleo de la carga se está trasladando a lugares alejados del puerto: a “terminales interiores de cargas” (puertos secos) y a los centros de producción.
- **Cambió los transportes terrestres:** en vez de tener que utilizar un camión con caja o furgón, ahora se usa un simple chasis, sirviendo el mismo contenedor de furgón.
- **Facilitó nuevos contratos de transportes; combinados, intermodales y multimodales:** las posibilidades que ofrece el contenedor para ser transferido, mediante el uso de elementos mecánicos fomentó la integración de la cadena de

transporte, la cual en el inicio se llamaba “Transporte Combinado” y que ahora se denomina “Transporte Intermodal” y “Transporte Multimodal”.

- **Tuvo un efecto multiplicador:** despertó la conciencia de que había lugar para bajar significativamente los costos totales del transporte, en beneficio del comercio mundial.
- **Se formaron Trade and Transport Facilitation Committees:** comerciantes, transportistas y gobiernos/aduanas se juntaron, y buscaron las mejores formas para facilitar el comercio y el transporte.

2.3 Integración de las cadenas de transportes: sistemas combinados, intermodales y multimodales

Con el avance del contenedor, como elemento participante del comercio exterior, se fomentó en las últimas décadas la integración de las cadenas de transporte.

Antonio Zuidwijk, en su libro, hace referencia a estos nuevos sistemas de transporte con el objetivo de diferenciarlos y brindar su correcta interpretación. A continuación, basándose en esta bibliografía, se exponen tales conceptos.

En primer lugar se debe dejar en claro la diferencia entre modos y medios de transporte. Los primeros son los métodos que se utilizan para llevar cargas de un lugar a otro, pudiendo ser transporte aéreo, marítimo, terrestre (por carretera o ferrocarril), o también, por ductos. En cambio, los medios están relacionados con los vehículos individuales que se utilizan para desarrollar los distintos modos de transporte, por ejemplo, el avión o el helicóptero en el modo aéreo, el buque o la barcaza en el marítimo y el camión o el tren en el transporte terrestre.

Los primeros contratos referentes a la integración de las cadenas de transporte, mediante el uso de contenedores, recibieron el nombre de “*Transporte Combinados*”, los cuales incluían tramos terrestres anteriores y/o posteriores al transporte marítimo. Sin embargo, según las reglas establecidas por la Unión Europea (UE) esta concepción era errónea dado que el sistema de Transporte Combinado significa: “*El transporte de mercaderías en una sola unidad de carga o vehículo por una combinación de modos de transporte*”, es decir, cuando se transportan camiones o vagones sobre un buque manteniendo la carga en su interior sin ser manipulada durante el paso de un modo a otro.

Siguiendo el criterio de las reglas de la UE, adoptadas posteriormente en Argentina, es que para los contratos de transportes integrados no se debe utilizar el término “*Transporte Combinado*”, sino el de “*Transporte Intermodal*” o de “*Transporte Multimodal*”, según las responsabilidades que asuma el transportista. Los mismos se exponen aquí:

Sistema de Transporte Intermodal: “es el transporte de mercaderías por varios modos de transporte, donde uno de los transportistas organiza el transporte completo, desde un punto o puerto de origen vía uno o más puntos de inter-fase hacia un puerto o punto final. Los distintos tipos de documentos de transporte que se emiten dependen de la forma en que las responsabilidades del transporte completo son compartidas. El transportista que organiza el tramo completo puede hacerse responsable únicamente por la parte que el mismo hace con sus equipos o medios”

Sistema de Transporte Multimodal: “es el transporte de mercaderías por varios modos de transporte, donde uno de los transportistas contrata el transporte completo, desde un punto o puerto de origen vía uno o más puntos de inter-fase hacia un puerto o punto final, aceptando plena responsabilidad en toda la cadena. Se emite un único documento de transporte, el Documento de Transporte Multimodal. A su vez, este transportista contractual puede sub-contratar los servicios de otros, quienes se convierten en transportistas efectivos”

A pesar de estas definiciones, en la práctica actual estos términos no son utilizados para referirse a sistemas de transporte integrados diferenciados por sus características contractuales, sino que por lo contrario, se utilizan indistintamente para señalar a un nuevo sistema de transporte integral que otorga la facilidad de transferir cargas de un modo de transporte a otro mediante el uso de un contenedor. Es decir, el Intermodalismo o Multimodalismo son utilizados para indicar la posibilidad de transferir cargas, a través de estos equipos, de un modo de transporte a otro mediante el uso de elementos mecánicos sin ruptura de la unidad.

2.4 Realidad internacional

Los países intercambian bienes y servicios mediante las importaciones y las exportaciones. Este intercambio tiene efecto en la situación económica de los mismos y

por lo tanto en el nivel de bienestar de las personas. En los mercados financieros, las exportaciones ocasionan un flujo de divisas hacia el país, y las importaciones una salida de divisas. En estos flujos se basará el análisis del escenario internacional y su efecto sobre la entidad receptora.

Según el Indicador de las Perspectivas del Comercio Mundial (con sus siglas en inglés, WTOI⁸) publicado en febrero de este año por la Organización Mundial del Comercio (OMC), el negocio internacional crecerá ligeramente en el primer trimestre de 2017, tras haber aumentado en el último trimestre del año pasado.

En el WTOI una lectura de 100 indica un crecimiento del comercio en línea con la tendencia, mientras que lecturas mayores o menores de 100 sugieren por encima o por debajo del crecimiento de la tendencia. Con una lectura de 102,0 respecto al mes de noviembre del año pasado, la OMC señala un crecimiento comercial por encima de la tendencia en los primeros meses de 2017.

Esto se debe a que los indicadores relacionados con el comercio, en particular el transporte aéreo de carga, las ventas de automóviles, los pedidos de exportación y el transporte en contenedores, han subido considerablemente en los últimos meses, lo que hace presagiar un crecimiento más rápido de los volúmenes del comercio de mercancías en los primeros meses del año.

En concordancia, la previsión comercial de la OMC emitida el 27 de septiembre del año pasado preveía un crecimiento del comercio mundial de mercancías del 1,7% para el cierre de 2016 y un crecimiento entre el 1,8% y el 3,1% en 2017.

Sin embargo, según el informe *“La Argentina exporta poco a la mayoría de los principales importadores del mundo”*⁹ dispuesto por la consultora nacional Desarrollo de Negocios Internacionales (DNI)¹⁰, publicado en Septiembre de 2016, la mayor apertura y el avance del comercio mundial parecen no estar siendo aprovechados por Argentina, que durante 2016 vio caer sus relaciones comerciales con el exterior.

⁸ WTOI, World Trade Outlook Indicator, es un indicador que combina una serie de índices relacionados con el comercio mundial de mercancías que permiten conocer oportunamente la dirección del mismo en un momento dado y su evolución probable en un futuro cercano (tres o cuatro meses).

⁹ DNI, *“La Argentina exporta poco a la mayoría de los principales importadores del mundo”*, Septiembre 2016.

¹⁰ Desarrollo de Negocios Internacionales (DNI) es una organización proveedora de servicios para empresas con negocios con contrapartes extranjeras dirigida por Marcelo Elizondo.

De todos modos, la mala performance de las ventas al exterior no parece ser propia sólo del año 2016. Desde 2011 la Argentina no exporta una cifra que alcance los U\$S 84.000 millones de aquel año (récord), lo que hace que por quinto año consecutivo en 2016 se exporte menos que un año anterior.

Siguiendo lo expresado por aquel informe de la consultora, lo cierto es que la Argentina, como parte de su debilidad de inserción internacional, no aprovecha las oportunidades que el mundo exhibe.

A modo explicativo, sin profundizar demasiado, se exponen algunos de los motivos de la baja de las exportaciones argentinas en los últimos años:

- La mayoría de los países que más importan en el mundo no figuran entre los principales compradores de productos argentinos.
- De los principales importadores mundiales Argentina está aprovechando mejor las oportunidades de las economías más grandes del mundo (UE, EEUU, China), que son más tradicionales en la economía del país, y no lo está haciendo en las emergentes que han irrumpido en los últimos años como grandes actores del comercio.
- Especialmente, se destaca el no aprovechamiento de oportunidades en mercados asiáticos (solo uno de los principales diez destinos de las exportaciones argentinas es asiático).
- Aún teniendo relevancia para Argentina mercados como la UE, EEUU y China, esos destinos tienen un porcentaje menor de participación en las exportaciones argentinas que el porcentaje de participación que tienen respecto a las exportaciones del mercado mundial. Es decir, son menos significativos para economía argentina que para la economía mundial en su conjunto.

Argentina tiene entonces, entre sus desafíos, desarrollar instrumentos que permitan aprovechar esta demanda: mejorar atributos competitivos de sus empresas, desarrollar tareas de promoción eficaces y lograr negociaciones internacionales que permitan derribar o reducir barreras que persisten para productos argentinos y que ya han sido suprimidas o aminoradas para muchos de sus competidores.

Hasta aquí se ha expuesto una breve síntesis de la situación actual de Argentina respecto al Comercio Mundial y cómo se vieron afectadas las exportaciones de Argentina.

En este punto, cabe aclarar que la reducción del comercio exterior argentino, en estos últimos años, ha afectado a ITL S.A. como a tantas otras empresas comercializadoras de fletes marítimos internacionales. Siendo esta la empresa que actualmente aporta la mayor parte de las cargas a TMI S.A., su situación se ha convertido en una de las causas que lleva a la necesidad de desarrollar una nueva parte del servicio.

2.5 Realidad nacional

El sector de los servicios abarca, entre otras actividades, el transporte, principal actividad de TMI S.A. En este sentido, se emprende el análisis de este sector respecto a la economía argentina.

Según el informe “*Relevancia del Sector de Comercio y Servicios en la Economía Argentina*”, emitido por la Cámara Argentina de Comercio (CAC), durante la última década, el sector de Comercio y Servicios aumento su participación en el PBI. Esto sigue la tendencia de lo que se verifica en las principales economías mundiales, en las que los servicios generan la mayor parte del valor agregado.

La evolución del sector Comercio y Servicios en el PBI viene siendo el motor principal de crecimiento de la economía del país y define en gran medida el desempeño de la misma. A su vez, dentro de este sector, el rubro de Transporte y Comunicaciones (dentro de la cual se encuentra el transporte de cargas) continúa creciendo y se consolida como una de los principales aportes de valor agregado.

En consecuencia, esta tendencia positiva que muestran los Servicios, y en particular, el Transporte, rubro en el cual se desempeña TMI S.A., alienta a sus dueños a desarrollar una nueva parte de sus servicios. En este sentido, dicho desarrollo no solo permitirá optimizar la gestión de cargas, sino también aumentar su contribución al crecimiento económico del país.

Mercado de cabotaje

En los últimos años, según el Observatorio Nacional de Datos de Transporte (ONDaT), 3CT¹¹, UTN¹², Sección Transporte y Logística, las empresas argentinas dedicadas al

¹¹ 3CT, Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial.

¹² UTN, Universidad Tecnológica Nacional.

transporte de cargas de larga distancia de cabotaje evidencian una distribución modal muy desigual: casi un 97% es explicado por el transporte carretero de cargas y solo el restante 3%, por los modos ferroviario, acuático y aéreo.

Tanto en el transporte de cabotaje como en el que incluye al internacional, realizados ambos por empresas de bandera nacional, la importancia del modo carretero es casi absoluta. Aún así, el peso del modo carretero frente al ferroviario, acuático y aéreo se incrementa en el cabotaje. Tal hecho tiene su justificación en que el transporte aéreo resulta el modo con mayores precios por unidad de tráfico y el modo ferroviario no cuenta con infraestructura apta para las necesidades del mercado.

Particularmente, el sistema de transporte carretero de cargas de la República Argentina está integrado por un vasto y complejo conjunto de empresas, con diversidad de servicios y heterogeneidad de componentes. Esto se debe a que el marco regulatorio, que solo responde a especificaciones técnicas bien precisas, ha determinado una morfología de mercados caracterizada por requerimientos de capital bajos en cuanto a la infraestructura (es propiedad pública y de uso compartido) y la entrada a la actividad ha sido históricamente abierta.

Para el mercado de cabotaje, un transportista nacional solo debe inscribirse ante las autoridades nacionales y cumplir con la reglamentación vigente en lo referido a vehículo, conductor, seguros, impuestos y regímenes sanitarios o de seguridad. De esta manera, para todo aquel que desee realizar servicio de transporte (como actividad exclusiva o no) solo debe inscribirse en el Registro Único del Transporte Automotor (RUTA) y registrar sus vehículos, quedando así habilitado para operar.

Esta realidad le abre las puertas a TMI S.A. para insertarse en el mercado, como proveedor del servicio de transporte de cargas, en todos sus tramos. Es decir, el marco actual le prevé la posibilidad de comercializar sus servicios también a través del tramo Buenos Aires – Mendoza para los productos que la provincia importa desde el exterior como los referidos al mercado de cabotaje o bien aquellos productos provenientes de Buenos Aires con destino a Chile.

2.6 Realidad regional

Ubicada a 1.100 kilómetros de la Ciudad de Buenos Aires, a 400 kilómetros de Santiago de Chile y 3.200 kilómetros de San Pablo, capital económica de Brasil, la provincia de Mendoza está posicionada como un nexo estratégico del corredor bi-oceánico, que vincula al Mercosur con dinámicos puertos del Pacífico. A causa de esto, Mendoza es una pasarela para todos aquellos productos que requieren ser transportados vía Pacífico o con destino Chile, como así también aquellos que ingresan a Argentina mediante el país tras-andino. El paso Cristo Redentor constituye la conexión de mayor nivel de tránsito entre Argentina y Chile.

Según el informe técnico sobre comercio exterior “*Origen provincial de las exportaciones*” publicado por el INDEC en Marzo del presente año, la oferta exportable de la provincia de Mendoza en el año 2016 fue de 1.321 millones de dólares, que representaron 2,3% del total exportado nacional. Los principales productos exportados fueron vinos de uva, que representaron 56,6% del total exportado por la provincia. Les siguieron en importancia preparados de hortalizas, legumbres y frutas con una participación de 9,4%, hortalizas y legumbres sin elaborar –en particular ajos–, también con 9,4% del total exportado provincial. Los principales destinos de sus exportaciones fueron NAFTA, MERCOSUR y Unión Europea.

Respecto a las importaciones de la provincia, más del 80% del volumen está representada por insumos e infraestructura para la producción provincial. Como es de público conocimiento, en Argentina las políticas gubernamentales de los últimos años han afectado en gran medida a las importaciones debido a un intento de promover todo producto nacional. Actualmente las importaciones han comenzado a aumentar pero no de forma significativa.

Refiriéndose a la situación económica de la actividad, el titular de la Asociación de Propietarios de Camiones de Mendoza (APROCAM) expresó lo siguiente en una nota publicada en el sitio web del organismo: “*la mayor presión impositiva sobre el bien registral, la menor oferta de insumos y consecuente el incremento en los precios, con dos ítems que aumentan incesantemente, como combustible y costos del equipo, se encuentra atrapado en el mismo cerco de escalada inflacionaria y déficit que muchas otras actividades en Argentina*”

Optimización de la gestión de cargas de una empresa de transporte carretero

Teniendo en cuenta las posibilidades que brinda el mercado de cabotaje, mencionadas anteriormente, la posición estratégica en la que se encuentra localizada la empresa y los inconvenientes económicos presentes para las firmas del rubro, los propietarios de la empresa receptora ven con buenos ojos la posibilidad de insertarse en nuevos mercados ofreciendo tarifas menores a las predominantes en el rubro.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

Como fue mencionado con anterioridad, el objetivo de este proyecto es brindarle a la gerencia de la entidad receptora una propuesta de comercialización que, de ser materializada, le posibilite insertarse en el mercado de transporte de cabotaje para el tramo Buenos Aires – Mendoza, y en consecuencia, mejorar el rendimiento económico de TMI S.A.

Con el fin de lograr este propósito, los autores del presente informe basarán su estudio en el uso de una serie de herramientas que han sido instruidas y asimiladas en diferentes asignaturas de su formación académica. Dos de las mismas, las cuales constituirán los cimientos de dicho estudio, son: la investigación de mercados y el plan de comercialización. A continuación se expondrá una síntesis teórica de cada una de ellas, en base a la bibliografía utilizada de referencia, de modo de facilitar a los lectores la comprensión de este informe.

3.1 Investigación de mercados

En primera instancia se llevará a cabo una investigación de mercado basada principalmente en la teoría de Kinneer y Taylor¹³, expuesta por dichos autores en su libro, “Investigación de Mercados: un enfoque aplicado”, Quinta Edición, Colombia, 1998¹⁴.

Pero, ¿Qué es la Investigación de Mercados? Tal bibliografía la enuncia como, “*el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia de marketing*”.

El propósito principal de esta consiste en suministrar información que permita, a quien deba tomar las decisiones, comprender la situación actual, predecir el futuro y mejorar los resultados relacionados con el sistema de marketing.

Sin embargo, la mayor parte de las decisiones de una organización resultan ser repetitivas por naturaleza, y en consecuencia, la experiencia y el criterio del gerente proporcionan una fuente de información adecuada para dichos casos. Por lo general, la

¹³ THOMAS C. KINNEAR y JAMES R. TAYLOR, ambos profesores de marketing en School of Busniess Administaration, University of Michigan. KINNEAR es graduado con honores en la University of Queen, Kingston, Ontario; posee un M.B.A. de Harvard University; y un Doctorado en Administración de Empresas de la University of Michigan. TAYLOR, por su parte, ostenta un M.B.A. y un Doctorado en Administración de Empresas de la University of Minnesota, con especialización en marketing, psicología y estadística.

¹⁴ KINNEAR y TAYLOR, “Investigación de Mercados: un enfoque aplicado”, Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición, 1998, Bogotá, Colombia.

información de una investigación es el principal recurso para situaciones de toma de decisiones no repetitivas. Tal es el caso de la situación que motiva la realización de este proyecto, donde la investigación de mercado actuará como la principal fuente de información para desarrollar un nuevo plan de comercialización, el cual tendrá como meta brindar una alternativa de inserción a la empresa en un nuevo tramo. El uso de esta fuente se justifica en términos de objetividad y de qué tan sistemáticamente se recolectarán y se procesarán los datos, lo cual difiere sustancialmente de la experiencia y el juicio de la gerencia.

Por otro lado, como su definición lo indica, el enfoque de una investigación de mercados debe ser sistemático, esto se refiere a que el estudio debe estar correctamente organizado y planeado. En este sentido, el proyecto formal de una investigación puede considerarse como una serie de nueve pasos llamados “*proceso de investigación*”. A continuación se tratará brevemente cada uno de estos pasos, con el fin de hacer énfasis en su secuencia e interdependencia.

- i. Establecer la necesidad de información.* Se debe dar a conocer la situación que rodea a la solicitud de investigación y establecer de qué manera la información que se obtendrá de la misma facilitará el proceso de toma de decisiones.
- ii. Especificar los objetivos de la investigación y las necesidades de información.* Se deben determinar los objetivos específicos del estudio, los cuales responden a la pregunta ¿Por qué se realiza este proyecto?, como así también las necesidades concretas, las cuales derivan de preguntarse ¿Qué información específica se necesita para lograr tales objetivos?
- iii. Determinar el diseño de la investigación y las fuentes de datos.* En este punto se determinará el plan básico que guiará las fases de recolección y análisis de datos. Se detallará el tipo de información a recolectar, las fuentes de datos y los procedimientos y análisis de la recolección de los mismos.
- iv. Desarrollar el procedimiento de recolección de datos.* Aquí se deberá establecer un vínculo entre las necesidades de información y las preguntas que se formularán.

Optimización de la gestión de cargas de una empresa de transporte carretero

- v. *Diseñar la muestra.* En este paso corresponderá contestar los siguientes interrogantes en relación a la muestra: ¿A quienes se incluirá? ¿Qué se incluirá? ¿Qué métodos se utilizarán?
- vi. *Recolectar los datos.* Aquí se deberán obtener los datos que sean capaces de reproducir la información necesaria para responder a los objetivos de la investigación.
- vii. *Procesamiento de los datos.* Este punto concentrará las actividades de edición o revisión y codificación de los datos, esta última refiere a la diferenciación de respuestas por categorías de las mismas para su posterior análisis.
- viii. *Análisis de los datos.* Aquí se hará una evaluación de los datos con el fin de obtener la información requerida por quien deba tomar las decisiones.
- ix. *Presentar los resultados de la investigación.* Por último, se deberá comunicar los hallazgos de forma escrita para disuadir cualquier tipo de duda que restrinja a la gerencia la posibilidad de tomar la mejor decisión.

A su vez, estos nueve pasos se pueden reagrupar dentro de dos etapas, las cuales están interrelacionadas y representan la metodología llevada a cabo en la práctica: etapa del proceso de decisión y etapa del proceso de investigación. En la primera de ellas, hay una interacción constante, entre la gerencia y el investigador, hasta llegar a la decisión de llevar a cabo una investigación o, de igual modo, al finalizar el estudio para seleccionar un curso alternativo de acción. En cambio, la etapa del proceso de investigación es facultad exclusiva del investigador, quien tendrá plena responsabilidad sobre los resultados del proyecto presentados a la gerencia.

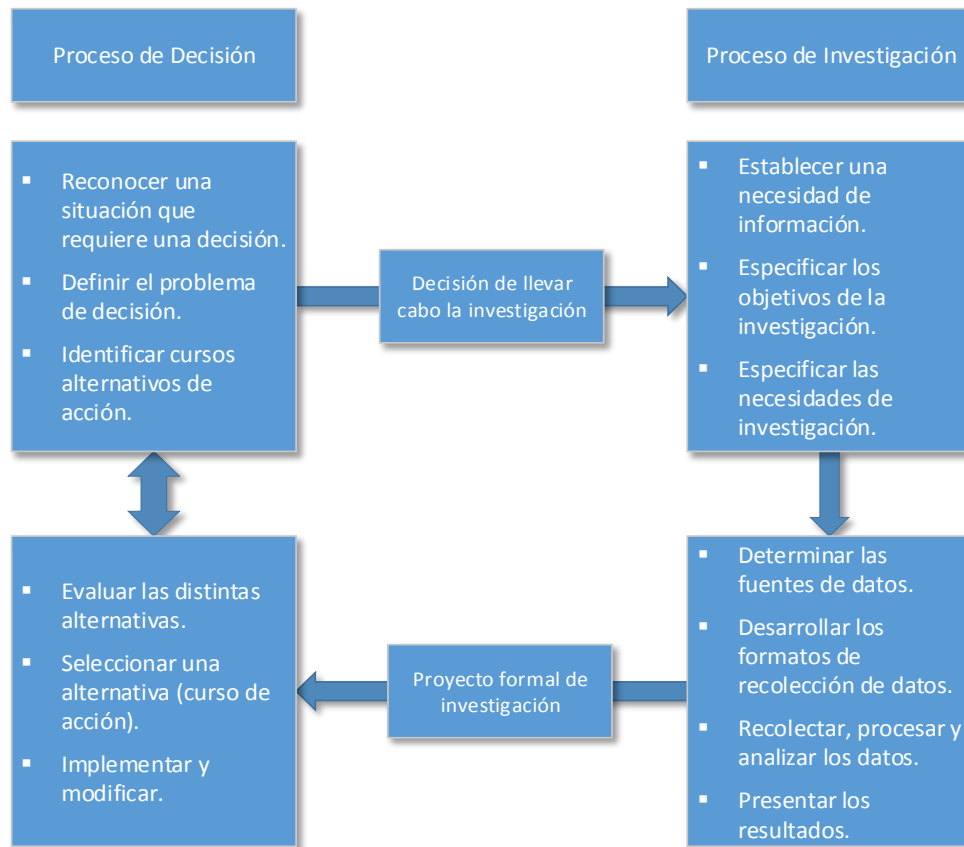


Imagen 3.1. Etapas de un proceso de investigación de mercado.

Los autores consideran apropiado contemplar dentro de este capítulo la primer parte de la etapa del proceso de decisión, es decir, las fases previas antes de que se resuelva llevar cabo la propia investigación. Tal hecho tiene su justificación en que será necesario darle a estos pasos un marco teórico significativo, de modo tal, que su interpretación no esté sujeta a dudas y se comprenda a la perfección el por qué será necesario llevar a cabo este estudio.

3.1.1 Reconocimiento y definición de la situación de decisión

Cuando una empresa detecta que sus objetivos no se están cumpliendo o cuando, más allá de haberlos cumplido, se reconoce la posibilidad de mejorar el desempeño de la misma, se está ante una situación en la que se debe analizar si se debe tomar una decisión o no. Los factores situacionales, junto con los indicadores de marketing, dan muestras de los problemas y las oportunidades que se pueden presentar en una organización.

Según Kinneer y Taylor, *“Un problema de decisión aparece cada vez que la gerencia tiene un objetivo por alcanzar y se enfrenta a una situación que comprende dos o más*

curso de acción para alcanzar este objetivo [...] Además, debe existir incertidumbre con relación al mejor curso de acción". Es decir, dicha incertidumbre surge al desconocer, entre distintas alternativas posibles y las potenciales a descubrir, cual es la mejor opción para aprovechar una oportunidad o solucionar un problema.

El análisis de cada alternativa requiere conocer los objetivos que la organización busca lograr. Estos son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone. Los objetivos deben poseer ciertos rasgos o peculiaridades, como ser:

- Medibles (cuantificables).
- Alcanzables.
- Fijados en el tiempo (establecer un plazo).
- Motivadores.
- Específicos (claros y entendibles).

Para el caso de este proyecto, el mismo ha sido formulado por los propietarios de la empresa y se presenta a continuación:

- ❖ Lograr un mínimo de 50 contenedores mensuales con origen Buenos Aires (o pasos intermedios, ejemplo: Córdoba) y destino Mendoza o puertos vía Pacífico (ejemplo: Valparaíso, Chile) al finalizar el primer año de implementación.

Enunciado lo anterior se está en condiciones de presentar y definir la situación que ha llevado a la gerencia de la entidad receptora a solicitar un estudio de este tipo con el propósito de poder alcanzar el objetivo expuesto.

En el caso de TMI S.A., uno de sus propietarios ha reconocido un escenario que requiere la toma de decisiones. Este reconocimiento fue hecho en base a su experiencia más sus habilidades para el análisis de datos existentes. A continuación se enuncian algunos de los puntos analizados por el mismo y sus respectivas opiniones:

- Durante los últimos veinte años, el transporte automotor de cargas ha contemplado prácticamente la totalidad del mercado nacional de cargas de cabotaje de larga distancia. Si bien dicho modo de transporte sufrió una baja de su participación, entre los años 2002 y 2006, producto de la crisis económica que envolvió al país, la cual fue absorbida por el modo ferroviario, su

contribución promedio a lo largo de este período ha sido del 95,5%. De acuerdo a los datos extraídos de la página de ONDaT¹⁵, para el año 2013 la distribución modal de las cargas de larga distancia de cabotaje en porcentaje de las toneladas/kilómetros transportadas (para tráficos superiores a los 100 km), ha sido de 96,79% para el modo carretero, 3,09% ferroviario y 0,12% aéreo.

- De acuerdo a su experiencia, el propietario asegura que dicho predominio se justifica en el hecho de que el modo carretero ofrece una serie de ventajas importantes sobre los demás medios de carga. Las ventajas para el consumidor incluyen: costos moderados, rapidez de transporte, servicio puerta a puerta, mayor flexibilidad (respecto a la demanda y requerimientos del cliente), buena capacidad de carga, posibilidad de inter-modalidad y buena trazabilidad. Mientras que para el proveedor del servicio, las ventajas son las siguientes: bajas barreras de entrada y un mercado totalmente desregulado. Lo cual facilitaría la inserción de la empresa en el nuevo tramo.
- Según lo expresado por el mismo, los dos puntos anteriores son algunas de las principales causas del crecimiento del sector, lo cual ha derivado en un complejo conjunto de empresas de transporte carretero, con diversidad de servicios y heterogeneidad de componentes, representando una fuerte atomización. Esta caracterización del mercado brindaría la posibilidad de insertarse en un nuevo tramo, a través del servicio ofrecido hasta entonces, sin necesidad de grandes modificaciones.
- Desde el punto de vista económico, el sector en el cual participa TMI S.A. viene siendo desde hace ya una década uno de los principales actores en el aporte de valor agregado, y más aun, uno de los más importantes motores de crecimiento de la economía nacional. Tal hecho se encuentra muy relacionado con el cambio en las formas dominantes de organización de la producción en la economía argentina (principalmente el fuerte proceso de tercerización de servicios, entre ellos el transporte), y a la rápida capacidad de respuesta a estos cambios que el sector ha mostrado. Esta tendencia del sector motiva a la gerencia de la empresa al desarrollo de una nueva parte del servicio.

¹⁵ ONDaT, Observatorio Nacional de Datos de Transporte, del Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial (C3T) - Universidad Tecnológica Nacional.

- Sin embargo, la actividad de la empresa no escapa de la realidad que vive la economía nacional, afectada por un fuerte proceso inflacionario (principalmente del combustible y costo fijos de equipos), un aumento constante de la presión impositiva y una reducción de la oferta de insumos. Por ende, la gerencia de la empresa buscaría hacer uso de la economía de escala a través del desarrollo del nuevo tramo.

Ahora sí, expuesto lo anterior se puede dar paso a la presentación de la situación que requiere tomar una decisión. Tal escenario se encuentra representado por una oportunidad: la posibilidad de mejorar el rendimiento económico de la empresa insertándose en un nuevo tramo. Más específicamente, la oportunidad de optimizar la gestión de cargas haciendo uso de las economías de escala, es decir, añadiendo la comercialización del servicio actual en el tramo Buenos Aires – Mendoza. Ha sido ésta la razón que llevó a la formulación de este proyecto.

3.1.2 Propuestas de cursos de acción

Una vez definido el objetivo de la organización e identificados los problemas y/o oportunidades, se debe adoptar el método que se considere más adecuado para cumplir dicho objetivo. La manera en la cual una empresa actúa para satisfacer sus objetivos se llama curso de acción. Siguiendo el razonamiento de Kinnaer y Taylor, *“Un curso de acción específica cómo van a desplegarse los recursos de la organización en un determinado periodo”*.

Como ya fue mencionado anteriormente, el gerente y propietario de la empresa, realizó un análisis situacional de la misma. Luego de ello les transmitió a los autores de este proyecto el curso de acción, que a su juicio, resultaría más conveniente estudiar. El mismo contempla desarrollar un plan de marketing o comercialización para ingresar a nuevos tramos. Es decir, aprovechar una oportunidad de crecimiento dentro de su tramo actual.

Aquí se podría pensar que el problema decisión está resuelto, sin embargo, la realización de la investigación de mercado permitirá, no solo ratificar el criterio del gerente en caso de haber estado en lo cierto, sino también evaluar otras alternativas que pudiesen surgir durante el estudio del curso de acción propuesto y determinar cuáles acciones serán las más apropiadas para materializar el mismo.

Por último, si bien los autores son conscientes de que existen otros cursos de acción, como por ejemplo, identificar oportunidades para generar o adquirir negocios relacionados con los actuales (crecimiento integrador) o concebir negocios alternativos no relacionados (crecimiento de diversificación), no serán evaluadas en esta oportunidad debido a que escapan del alcance del presente proyecto y de las prioridades de la entidad con la cual se trabaja.

3.1.3 Diseños de investigación

La alternativa de acción de interés para la gerencia de TMI S.A. comprende amplios requerimientos de información. Esto implica el uso de múltiples diseños de investigación y fuentes de datos.

Un enfoque de investigación comprende el estudio de las reacciones de los individuos y organizaciones que influyen sobre la aceptación del servicio brindado por TMI S.A., mientras que por otro lado, se deberá hacer un análisis de los mercados actuales. En ese caso, la tarea será cuantificar los mercados teniendo en cuenta características como tamaño, tendencias, mezcla de los distintos modos de transporte, entre otras.

Por ende, las necesidades de información de este proyecto requieren más de un enfoque, motivo por el cual se decidió la realización de una investigación exploratoria y otra concluyente. Es decir, el uso de dos diseños de investigación. Cabe aquí una pequeña explicación teórica para entender las diferencias entre estos distintos diseños.

De acuerdo a Kinneer y Taylor un diseño de investigación es *“el plan básico que guía las fases de recolección y análisis de datos del proyecto de investigación”*. Por medio de este se especifica el tipo de información que debe ser recolectada, las fuentes de datos y el procedimiento de recolección de datos. Los distintos diseños de investigación se clasifican según la naturaleza de los objetivos de investigación o los tipos de investigación, tomando en cuenta la información disponible y el conocimiento sobre el tema. Se presentan tres tipos principales de investigación, los cuales se describen a continuación:

- Exploratoria: apropiada para las etapas iniciales del proceso de toma de decisiones. Por medio de esta se obtiene un análisis preliminar de la situación con un gasto mínimo de tiempo y dinero. Este tipo de investigación es flexible a

lo inesperado y a descubrir información no identificada previamente. Su propósito es formular hipótesis con relación a problemas y/u oportunidades potenciales presentes en la situación de decisión. Incluye fuentes primarias o secundarias de datos, observación, entrevistas con expertos, entrevistas de grupo con personas bien informadas e historias de casos.

- **Concluyente:** se caracteriza por procedimientos formales de investigación que tienen por objetivo suministrar información para la evaluación de los cursos alternativos de acción. Frecuentemente se redacta un cuestionario detallado, junto con un plan de muestreo y con la forma de evaluación a la que deberán ser sometidas las alternativas. Se investiga a través de encuestas, experimentos, observaciones y simulación. Esta investigación puede ser descriptiva y causal. La primera muestra fenómenos de marketing, determina asociación entre variables y predice los futuros fenómenos de marketing, mientras que la segunda, por su parte, reúne evidencias sobre las relaciones de causa y efecto.
- **Monitoreo de desempeño:** por medio de esta investigación se controlan los programas de marketing de acuerdo a los planes. La desviación del plan puede ser el resultado de una ejecución inapropiada del programa de marketing y cambios no previstos en los factores situacionales. Se monitorea el desempeño de las variables de mezcla de mercadotecnia, las variables situacionales, las ventas, la participación del mercado, las utilidades y el rendimiento sobre la inversión.

En el siguiente capítulo se hará mención a los dos modelos aplicados en este estudio y la justificación de sus usos. Además, para cada uno de ellos, se establecerán sus objetivos y sus necesidades de información específicas respectivas. Esta combinación de dos diseños es lo que se denomina “*programa de investigación*”¹⁶.

¹⁶ *Programa de investigación*, es un conjunto de diseños de investigación de mercado para cumplimentar los requerimientos de información propios del proyecto.

3.2 Plan de comercialización

Una vez realizada la investigación, y tomada la decisión de llevar a cabo un curso de acción determinado, el paso siguiente consiste en formular una propuesta de plan de comercialización operativo.

“Un plan de comercialización, o plan de marketing, es un documento escrito en el cual se indica cómo logrará la organización sus metas estratégicas mediante estrategias y tácticas específicas de marketing” (“Dirección de Marketing”, Kotler y Keller, 2012).¹⁷

Vale aclarar en este punto que, en el caso de este proyecto, la definición anterior refiere a un plan de marketing operativo. Para lograr lo antes mencionado, los objetivos del plan de comercialización deben ser incrementar las ventas, posicionar el servicio brindado por la empresa, definir mercados meta así como nuevos mercados, los medios y las estrategias por las cuales se llegará al mercado meta.

3.2.1 Pasos para la elaboración de un plan de comercialización

En el desarrollo del plan los pasos a tomar pueden variar dependiendo el enfoque adoptado. En general, estos enfoques están basados en los objetivos del proyecto y en la profundidad que se le quiera dar a la investigación. Los pasos adoptados por los autores a fin de cumplir el objetivo del presente proyecto se describen a continuación:

En primer lugar se realizará un diagnóstico mediante el cual se analizará el ámbito interno y externo de la empresa, donde se verán las fortalezas y debilidades, mientras que al mismo tiempo se describirán las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Esto es, la realización de un análisis FODA. Cabe aquí destacar que la información obtenida del estudio de mercado será la base fundamental de este análisis.

Conocido el mercado y sus actores, antes de continuar se debe tener en claro cuáles son los objetivos del plan en cuestión. En esta sección la gerencia debe determinar cuáles son las metas de marketing y financieras (las cuales ya han sido expuestas en el Capítulo II) y las necesidades que la oferta desea satisfacer.

Luego se debe definir cómo se va a vender el servicio y para ello es necesaria la formulación de una estrategia de mercado, donde las características del servicio, los medios de promoción, la fijación de precio junto con el análisis antes mencionado son

¹⁷ Dirección de Marketing, 14ta Edición, Kotler y Keller, Pearson Educación, México, 2012.

los componentes indispensables. Es necesario conocer las particularidades de la prestación del servicio que son visibles para el consumidor, ya que es la forma en la cual percibe la calidad del mismo.

Por último, se debe definir cuáles son los medios más adecuados para lograr que el cliente confíe y solicite el servicio. Los medios promocionales son muy variados y su elección tiene estrecha relación con el tipo de mercado al cual se desea llegar. Pero, en términos generales, el medio de promoción debe captar la atención de los potenciales clientes, ya sea por las características distintivas, por el precio o por cualquier otro factor.

CAPÍTULO IV: PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN

Resuelta la decisión de llevar a cabo el estudio, y reconocida la necesidad de emplear un “*programa de investigación*” para cubrir las necesidades del proyecto, los autores dedicarán el presente capítulo al diseño del mismo. En este se establecerá, para cada enfoque, la razón por la que se llevan a cabo, sus objetivos, la información que deberán brindar de modo de facilitar el cumplimiento de los mismos, como así también, las fuentes de datos de donde se recolectará la información. A continuación se enuncia una breve explicación teórica de lo que refiere a objetivos y necesidades específicas.

4.1 Objetivos de la investigación

Los objetivos de la investigación responden a la pregunta: ¿cuál es el propósito de la investigación? Estos se establecen para determinar, con mayor claridad, la información que deberá brindar la misma.

Los objetivos de la investigación no deben confundirse con los propios del proyecto. Los primeros sirven de guía para la obtención de información y datos útiles, lo cual será utilizado para seleccionar la mejor alternativa de comercialización que permita alcanzar los objetivos del proyecto.

Esto ayudará a guiar la investigación, dando una dirección a la información específica que se recolectará y a las preguntas específicas que se desarrollarán en los cuestionarios.

4.2 Especificación de las necesidades de información

Una vez establecidos los objetivos de la investigación, la pregunta es: ¿Cuál es la información específica que necesita la persona que toma las decisiones? Enlistar esta información sirve de nexo entre los objetivos de la investigación y las preguntas específicas que se harán durante la recolección de datos.

4.3 Presentación del programa de investigación

Como fue mencionado en el capítulo anterior aquí se hará una combinación de dos enfoques, un estudio exploratorio y un estudio concluyente.

4.3.1 Investigación exploratoria de los mercados de cabotaje para el tramo Buenos Aires – Mendoza

Como ya fue expuesto el propósito de la investigación exploratoria es la enunciación de hipótesis. Es decir, la formulación de enunciados con base en supuestos, sobre la relación entre dos o más variables, que permita su posterior evaluación.

Mediante el estudio exploratorio se redactarán ciertas hipótesis que permitan: lograr un punto de vista en relación a las variables que operan en la situación de oportunidad presente para la empresa, establecer prioridades de análisis de acuerdo con la importancia potencial de estas variables y reunir información para el estudio concluyente del curso de acción propuesto.

4.3.1.1 Razón fundamental del estudio

El propósito principal de la misma es identificar y caracterizar los mercados de cabotaje presentes en el tramo Buenos Aires – Mendoza para el servicio de transporte de cargas y clasificarlos a partir de la posibilidad que tenga TMI S.A. de obtener cargas propias en función del servicio brindado. Los mercados considerados “posibles de inserción” por los autores de este proyecto se examinarán además en el estudio de aceptación del consumidor.

4.3.1.2 Objetivos

- Identificar los mercados existentes en el tramo pertinente.
- Describir la composición de dichos mercados:
 - Oferentes del servicio y su caracterización.
 - Demandantes del servicio y su caracterización.
- Evaluar los mercados de alto potencial en términos de compatibilidad de los requerimientos de éstos respecto al servicio brindado por TMI S.A.

4.3.1.3 Necesidades de información

- Conocer las principales características o atributos de los potenciales clientes: tramos requeridos; servicios contratados; voluntad frente al cambio.
- Identificar los atributos considerados primordiales por los clientes y su peso relativo en la aceptación del servicio.
- Determinar nivel de satisfacción de los clientes respecto al servicio brindado por la competencia.

- Identificar las potenciales cargas: tipos, características y el grado de factibilidad para ser transportadas por TMI S.A.
- Conocer las principales características o atributos de la futura competencia: tramos de prestación; estrategias comerciales; fortalezas y debilidades; precios de los servicios ofrecidos; modalidad de contratación.
- Identificar los métodos y medios de promoción utilizados en el sector junto con sus ventajas y desventajas.
- Mercado de cabotaje: identificar tendencias actuales y futuras respecto a la oferta y la demanda del servicio y las respectivas causas, situación económica actual.
- Determinar las ventajas y desventajas de la utilización de contenedor.
- Comercio exterior: visualizar la evolución, identificar y caracterizar las principales importaciones y exportaciones argentinas, medidas gubernamentales.
- Identificar las restricciones presentes en el rubro: barreras de entrada y fijación de precios.

4.3.2 Investigación concluyente descriptiva de la aceptación de los clientes

Por otro lado, se abordará una investigación concluyente descriptiva con el objetivo de obtener datos relacionados con los comportamientos o actitudes de los clientes de modo de poder evaluar la aceptación del servicio.

Este tipo de investigación hace uso de un diseño de sección transversal, es decir, tomando una muestra de los elementos de la población en un punto en el tiempo. Se lo llama también diseño de “*investigación de encuesta*”.

Cabe aclarar en este punto que, la información suministrada por la investigación descriptiva, solo resultará útil cuando se combine con un modelo causal implícito de la persona que toma las decisiones respecto al área bajo investigación. Por lo general este modelo se basa en la experiencia y en el criterio de dicha persona y representa supuestos claves en lo que se refiere a relaciones de causa y efecto para el marketing. En el caso particular de este proyecto, cuando la evidencia descriptiva se incorpore al modelo causal implícito del propietario de la empresa, esta contribuirá de forma directa en el proceso de toma de decisiones.

4.3.2.1 Razón fundamental del estudio

Determinar las causas de aceptación del servicio, como así también, establecer los medios más adecuados para obtener nuevos clientes resulta fundamental para el desarrollo de un plan de comercialización.

4.3.2.2 Objetivos

- Establecer las características del servicio que determinan la aceptación de los clientes y sus importancias relativas.
- Determinar los medios de promoción adecuados que permitan lograr el conocimiento del servicio por parte de los potenciales clientes.

4.3.2.3 Necesidades de información

- Identificar las características o atributos del servicio de transporte de carga y la importancia relativa de cada una de ellas para lograr la aceptación del cliente.
- Determinar las preferencias de los potenciales clientes respecto a estas características o atributos.
- Determinar las conformidades y aversiones de los clientes con relación a los actuales servicios de transporte de carga.
- Determinar ventajas y desventajas de los diferentes medios de promoción.

4.4 Fuentes de datos

Una vez optado el “*programa de investigación*” se deberá establecer cuáles serán las fuentes que proveerán la información necesaria para llevar a cabo cada investigación.

Según la bibliografía consultada, las fuentes de datos básicas del marketing son cuatro: datos secundarios, encuestas, situaciones análogas y experimentación. De las cuales, solamente las dos primeras tendrán aplicación dentro del alcance del actual proyecto y se describen a continuación:

- Datos secundarios: son datos ya recolectados y publicados para fines diferentes a las necesidades inmediatas y específicas de la investigación. Pueden provenir de fuentes internas, disponibles dentro de la organización, o de fuentes externas, aquellos que se originan fuera de ella.

- Encuestados: hay dos métodos principales para obtener datos de encuestados; comunicación y observación. La primera requiere que la persona encuestada suministre datos a partir de respuestas escritas u orales, mientras que la segunda requiere de la grabación del comportamiento del encuestado. Se diferencian básicamente por el accionar del encuestado con el investigador, siendo activo y pasivo respectivamente.

El primer paso en la etapa de recolección de datos consiste en determinar si estos datos ya han sido recolectados, es decir, si existen fuentes de datos secundarios. Una vez que se ha completado la búsqueda de datos secundarios, si los mismos no han satisfecho las necesidades de información de la investigación por completo, se debe llevar a cabo la búsqueda de datos primarios (evidencias directas sobre el tema bajo investigación) para completar a los primeros. Dichos conceptos serán explicados a continuación.

En concordancia con el alcance del presente proyecto, y por decisión de sus autores, se utilizarán dos fuentes: los datos secundarios y la comunicación con encuestados, ya que los mismos consideran que ambas proveerán la información suficiente para alcanzar los objetivos de la investigación. Se debe destacar que, por cuestiones que escapan a sus posibilidades, ya sean de índole económica, falta de experiencia, juventud de la empresa y la ausencia de un sistema de marketing computarizado, imposibilita la utilización de otras fuentes que conseguirían un mayor volumen de información.

4.4.1 Datos secundarios

Según Kinnear y Taylor, *“Existen dos tipos de datos de marketing: primarios y secundarios. Los datos primarios se recolectan específicamente para las necesidades inmediatas de investigación. Los datos secundarios son datos ya publicados y recolectados para propósitos diferentes de las necesidades inmediatas y específicas de investigación”*.

La clave de la utilización de los datos secundarios consiste en identificar la fuente adecuada y extraer la información precisa para la investigación actual. Ahora bien, los datos secundarios pueden provenir de fuentes internas o externas. Las primeras son aquellas que están disponibles dentro de la organización para la cual se lleva a cabo la investigación, mientras que las segundas, son aquellas que se originan fuera de la organización. Por ende, debe hacerse una búsqueda minuciosa de datos secundarios internos antes de dirigirse a fuentes externas.

La búsqueda de información debe comenzar por dentro de la propia empresa dado que toda organización, como parte de sus operaciones normales, recolecta datos, a los cuales se los denomina datos internos. Esta información está relacionada con datos de ventas, costos, informes contables y financieros, actividad promocional y publicitaria, planes estratégicos, datos del personal, entre muchos otros. Este tipo de datos presenta ciertas ventajas frente a los datos externos, como son su bajo costo y disponibilidad.

Para el caso específico de esta investigación, sin distinguir entre estudio exploratorio o concluyente, las potenciales fuentes de datos internos son:

- Facturas de ventas: contienen datos sobre clientes como: nombre, dirección, servicio vendido, fecha, precio, términos de ventas, tramo y perfil del cliente.
- Informes mensuales de ventas, contables y financieros: permiten obtener información relacionada con las ventas totales desagregadas por clientes y tramos, ventas totales contra objetivos planeados o periodos anteriores, porcentaje de aumento o disminución de ventas, métodos de pago, costos del servicio, márgenes y descuentos por promociones.
- Plan estratégico: otorga los lineamientos principales que se propone la empresa para cumplir con sus objetivos.
- Informes publicitarios: brindan información sobre estrategias de promoción y publicidad y técnicas de persuasión de ventas.
- Informes de inventarios: cuentan con información relacionada con los bienes físicos con que cuenta la empresa para brindar sus servicios.
- Pedidos por correo electrónico: otorga datos similares a las facturas de ventas.
- Libro de quejas: datos relacionados con la insatisfacción del cliente.

Finalizada la búsqueda de datos secundarios internos, debe centrarse ahora en los datos externos. Dentro de este grupo existen dos tipos: aquellos que se encuentran a disposición del público en forma gratuita o a muy bajo costo, como lo son publicaciones gubernamentales, datos de asociaciones comerciales, libros, boletines, informes y publicaciones periódicas; y por otro lado, los datos de “*publicación simultánea*”, que son aquellos datos estandarizados provenientes de organizaciones con fines de lucro, los cuales son de adquisición costosa.

Las fuentes secundarias que podrían ser utilizadas, pueden ser informes, boletines, investigaciones, noticias u otras publicaciones similares de las siguientes organizaciones:

- Consultora Ejecutiva Nacional de Transporte (CENT).
- Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial (C3T – UTN).
- Comisión Nacional de Registro del Transporte (CNRT).
- Confederación Argentina del Transporte Automotor de Cargas (CATAC).
- Confederación Nacional del Transporte Argentino (CNTA).
- Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas (FADEEAC).
- Secretaría de Transporte de la Nación y Subsecretaría de Transporte Automotor (Ministerio Federal, Inversión Pública y Servicios).
- Asociación Argentina de Carreteros (AAC).
- Dirección Nacional de Cuentas Nacionales (DNCN – INDEC).
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Asociación de Propietario de Camiones de Mendoza (APROCAM).
- Secretaria de Transporte de Mendoza (Ministerio de Transporte).
- Cámara Argentina de Comercio (CAC).
- Organización Mundial del comercio (OMC).
- Poder Legislativo Nacional. Ley Nacional de Tránsito (N° 24.449) (Decretos 779/95, 714/96 anexo R, artículo 53, 79/98).

4.4.2 Comunicación con encuestados

A través de la comunicación lo que se pretende es obtener información por medio de la formulación de preguntas por parte del investigador, y así, conseguir respuestas claras por parte del encuestado. La información que se busca mediante esta fuente está relacionada con actitudes, percepciones, motivaciones, conocimiento y comportamiento futuro del encuestado.

En el caso particular de este proyecto los encuestados serán clientes directos o personas encargadas de organizaciones que participen de alguna forma en el servicio de transporte de mercaderías, o cualquier persona bien informada que pueda suministrar datos útiles para la situación bajo estudio.

La manera en que se realice la encuesta puede variar conforme al diseño de la investigación que se esté ejecutando. Para el caso de la investigación exploratoria se deberá llevar a cabo una entrevista en profundidad a personas ampliamente conocedoras del tema, como los propietarios de TMI S.A., gerente de ventas de ITL S.A., los directivos de APROCAM, entre otros. Este tipo de entrevistas se caracterizan por un interrogatorio extenso e individual con el fin de comprender el motivo del comportamiento pasado y futuro de los mercados de cabotaje pertinentes al tramo Buenos Aires – Mendoza e identificar aquellos en los cuales resultará provechoso realizar un análisis más profundo. Por su parte, para la investigación concluyente descriptiva se efectuarán interrogatorios breves y simples a una mayor cantidad de personas, como los son los consumidores y competidores potenciales del servicio. Esta última fuente procura describir lo que está sucediendo en el mercado y conocer las principales causas de aceptación del servicio.

Entre los métodos de recolección de datos utilizados en la comunicación con los encuestados se incluyen las entrevistas personales, entrevistas telefónicas y los cuestionarios por correo. Si bien resulta lógico pensar que las entrevistas personales son las más convenientes para despejar cualquier tipo de duda, dado su grado de interacción, todos los métodos serán empleados debido a que los autores del proyecto deberán ajustarse a las dificultades impuestas por las distancias y los tiempos de los participantes e incluso los propios.

CAPÍTULO V: RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

5.1 Recolección de datos

5.1.1 Diseño del cuestionario

Según los autores Kinnear y Taylor, “*Un cuestionario es un programa formalizado para recolectar datos de los encuestados*”.

Al formular un cuestionario de investigación se deben seguir ciertas pautas generales que ayudan a la comprensión del mismo. De esta manera se logra obtener claridad en las respuestas y consecuentemente se podrá realizar su posterior análisis con mayor profundidad y prolijidad.

Para los cuestionarios correspondientes al presente proyecto de investigación se utilizarán como guía los siguientes pasos:

- Decidir sobre el contenido de las preguntas.
- Decidir sobre el formato de respuestas.
- Decidir sobre la redacción de las preguntas.
- Decidir sobre la secuencia de las preguntas.
- Elaboración del cuestionario final.

Es importante destacar que al momento de decidir sobre el contenido de las preguntas no debe olvidarse el enlace existente entre las necesidades de información y los datos que se buscan recolectar, el cual es el que llevo a la formulación del cuestionario.

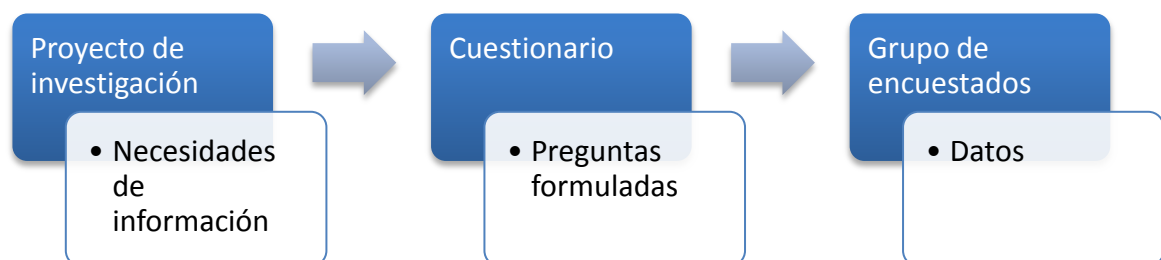


IMAGEN 5.1. Relación brindada por el cuestionario. Fuente: Kinnear y Taylor, “Investigación de Mercados: un enfoque aplicado”, Quinta Edición.

Cada pregunta del cuestionario deberá servir de nexo entre una necesidad de información del “*programa de investigación*” y un dato a relevar del grupo encuestado.

En cuanto al formato de respuestas que se requiere para esta investigación se optó por utilizar las siguientes tipos de preguntas:

- *Preguntas de respuestas abiertas:* estas tienen características como, poca influencia en las respuestas, son importantes en encuestas por correo y son clave para investigación exploratoria. Este tipo de preguntas permiten realizar comentarios al margen que provean información extra que sirve para desarrollar la intuición. Como desventaja, las respuestas pueden ser por demás generales y no brindar la información que se requiere. Por ende, deben formularse preguntas con la mayor claridad posible para obtener respuestas que sean limitadas en su variedad.
- *Preguntas de respuestas cerradas o de selección múltiple.* Se utilizarán únicamente para servir como guía al encuestado obteniendo una respuesta clara en aquellos casos en que la direccionalidad de la pregunta pueda ser interpretada de diferentes formas. Este formato brinda respuestas sencillas y de fácil análisis y evita respuestas generales cuando lo que se necesita es información precisa.

En cuanto a la redacción de las preguntas, se seguirán pautas generales como: utilizar palabras sencillas y claras, evitar preguntas abiertas que sugieran algún tipo de respuesta, evitar preguntas sesgadas, alternativas implícitas y preguntas de doble respuesta y, sin lugar a duda, se debe considerar el marco de referencia.

Por último, se debe decidir respecto a la secuencia que llevarán las preguntas en el cuestionario. En este punto los autores optaron por distribuir las preguntas en orden de importancia de forma descendente y yendo desde lo general a lo particular. Esto permite que el encuestado responda las necesidades de información más significativas al principio, que es cuando cuenta con la mayor energía y predisposición y menor cansancio. Por otro lado, se colocarán las preguntas con mayor complejidad de respuesta, y menos significativas en cuanto a las necesidad de información, al final del cuestionario con el fin de no entorpecer el proceso durante su desarrollo.

5.2 Cuestionario y codificación

A continuación se detalla el cuestionario macro de la presente investigación. El mismo contiene todas las preguntas que han sido consideradas necesarias para satisfacer las

necesidades de información formuladas en los capítulos anteriores sin discriminar entre distintos diseños de investigación.

Tal cuestionario se codificó por temas, sub-temas, preguntas particulares con un código alfanumérico, el cual se explica a continuación. Un instrumento de recolección de datos codificado ayuda a los investigadores a localizar las variables que desean utilizar en un determinado tipo de análisis y facilita el procesamiento de los mismos. En el siguiente apartado se ampliará sobre este tema.

Código: Tema – Sub-tema – Pregunta – Respuesta (sólo cerrada)

Ejemplo: A.1.1.a) Análisis de la demanda - Características y comportamientos del mercado - ¿Qué modo de servicio de transporte carga utiliza?- Respuesta: Carretero

TEMA	SUB-TEMA	PREGUNTA ABIERTA / CERRADA	RESPUESTA CERRADA
A. ANÁLISIS DE LA DEMANDA	A.1. Características y comportamientos de los potenciales clientes.	A.1.1. (...) A.1.n.	A.1.1.a. (...) A.1.n.m.
	A.2. Características generales de la demanda y tendencias futuras.	A.2.1. (...) A.2.n.	A.2.1.a. (...) A.2.n.m.
B. ANÁLISIS DE LA OFERTA	B.1. Características y comportamientos de los potenciales competidores.	B.1.1. (...) B.1.n.	B.1.1.a. (...) B.1.n.m.
	B.2. Características generales de la oferta y tendencias futuras.	B.2.1. (...) B.2.n.	B.2.1.a. (...) B.2.n.m.
	B.3. Regulaciones y restricciones.	B.3.1. (...) B.3.n.	B.3.1.a. (...) B.3.n.m.
	B.4. Precio.	B.4.1. (...) B.4.n.	B.4.1.a. (...) B.4.n.m.
	B.5. Promoción.	B.5.1. (...) B.5.n.	B.5.1.a. (...) B.5.n.m.

TABLA 5.1. Codificación de temario para cuestionarios. Fuente: elaboración propia.

Explicitado lo anterior a continuación se expone el cuestionario macro.

A) Análisis de la demanda.

A.1) Características y comportamientos de los potenciales clientes.

1. ¿Qué modo de servicio de transporte de carga utiliza?
 - a) Carretero
 - b) Ferroviario
 - c) Aéreo
2. Para el caso del servicio carretero ¿qué medio de transporte se utiliza?

- a) Camión cerrado/Sider
 - b) Semirremolque containero
3. Si se utiliza el servicio de transporte en camión cerrado/Sider, ¿creé posible el uso de contenedor?
- a) Si
 - b) No
4. ¿Para qué tramo o tramos se adquiere el servicio de transporte?
5. ¿Qué tipo de carga se transporta?
- a) Carga general suelta
 - b) Carga general unitarizada
 - c) Carga a granel líquida
 - d) Carga a granel seca
6. Si se utiliza contenedor, ¿qué servicio se suele contratar?
- a) Carga completa (FCL)
 - b) Carga parcial (LCL)
7. ¿Qué volumen de carga se transporta?
8. ¿Con que frecuencia se solicita el servicio?
- a) Diaria
 - b) Semanal
 - c) Mensual
 - d) Anual
 - e) Estacional
9. ¿Qué modalidad de contratación utiliza?
- a) Contratación directa al transportista
 - b) Contratación a través de un agente de carga
10. ¿Cómo suele ser la relación comercial entre proveedor de carga y agente de carga? Proveedor contrata para transportar su mercadería a:
- a) Un solo agente de carga o transportista
 - b) Dos o más agentes de carga o transportistas
 - c) Variable para cada caso (ej: según tramo, carga, etc.)
11. ¿Qué transportista o agente de carga brinda el servicio para dicho tramo?
12. ¿Está satisfecho con el servicio que contrata?
- a) Muy satisfecho
 - b) Satisfecho
 - c) Insatisfecho
13. ¿Cuáles son los atributos que se consideran primordiales en el servicio de transporte de cargas?
14. ¿Cambia de transportista ante una oferta de menor precio?
- a) Si
 - b) No
15. ¿Qué beneficios obtiene por mantener una relación comercial exclusiva con un único transportista? ¿Y, con más de uno?

A.2) Características generales de la demanda y tendencias futuras.

1. ¿Cómo es la distribución de cargas del transporte de cabotaje en función de los modos y medios de transporte?
2. ¿Existe y conoce algún indicador que exprese la evolución del transporte de cargas de cabotaje en Argentina?
3. Para el tramo Buenos Aires – Mendoza, ¿qué tipos de cargas son las de mayor tráfico?
4. ¿Existe y conoce algún indicador que exprese la evolución del rubro comercio exterior?
5. ¿Cuáles son las principales exportaciones argentinas y sus destinos?
6. ¿Cuáles son las principales importaciones argentinas y sus orígenes?

B) Análisis de la oferta.

B.1) Características y comportamientos de los potenciales competidores.

1. ¿Qué modo de servicio de transporte carga ofrece?
 - a) Carretero
 - b) Ferroviario
 - c) Aéreo
2. Para el caso del servicio carretero ¿qué medio de transporte se utiliza?
 - a) Camión cerrado/Sider
 - b) Semirremolque containero
3. ¿Para qué tramos ofrece el servicio de transporte de cargas?
4. Además del servicio de transporte, ¿el agente de carga o transportista brinda algún otro servicio complementario al mismo? ¿Cuál/es?
5. ¿Qué modalidad utiliza para la prestación del servicio?
 - a) Flota propia
 - b) Terceriza el servicio.
6. ¿Qué modalidad de contratación brinda?
 - a) Solo carga completa (FCL)
 - b) Carga parcial (LCL)
 - c) Ambas
7. ¿Cómo responde el transportista ante un competidor que ofrece un menor precio?
 - a) Baja su precio
 - b) Mantiene su precio

B.2) Características generales de la oferta y tendencias futuras.

1. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del transporte de carga en contenedores frente a otro tipo de transporte?
2. ¿Qué estrategia competitiva predomina en el sector?
 - a) Bajo costo
 - b) Diferenciación
3. ¿Cuál es la situación económica que vive actualmente el rubro?
 - a) Costos ajustados

b) Flexibilidad en los costos

4. De acuerdo a lo observado en los últimos años, ¿qué ocurrirá en 2016 respecto a la oferta del servicio de transporte de carga para el mercado de cabotaje?

- a) Crecimiento de la oferta
- b) Estabilidad de la oferta
- c) Caída de la oferta

¿Cuáles son las causas que podrían llevar a este hipotético escenario?

5. De acuerdo a lo observado en los últimos años, ¿qué ocurrirá en 2016 respecto a la demanda del servicio de transporte para el mercado de cabotaje?

- a) Crecimiento de la demanda
- b) Estabilidad de la demanda
- c) Caída de la demanda

¿Cuáles son las causas que podrían llevar a este hipotético escenario?

B.3) Regulaciones y restricciones.

1. ¿Qué barreras de entrada debe afrontar un agente de carga que desea ingresar en el mercado mencionado?

2. ¿Qué regulaciones establece el gobierno en cuanto al precio del servicio?

B.4) Precio.

1. ¿Cómo se compone el precio del servicio? ¿Cuál es la tendencia de los costos de los distintos rubros que los componen?

2. ¿Cómo es la elasticidad de la demanda en función de la variación del precio?

3. ¿Cuál es el precio del flete para el tramo Buenos Aires – Mendoza?

B.5) Promoción.

1. ¿Qué medio de promoción suelen utilizar los agentes de cargas? ¿Cómo promocionan su servicio a los proveedores de carga?

- a) Venta personal
- b) Publicidad (catálogos, revistas, etc.)
- c) Otros.

2. En cuanto a la publicidad como medio de promoción, ¿Qué canal publicitario se emplea?

3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los diferentes medios promocionales mencionados?

El cuestionario anterior será la base para las distintas encuestas que deben realizarse. Es decir, en función de a quién se le realice la entrevista se seleccionarán las preguntas adecuadas y el orden deseado, las cuales conformaran el cuestionario a completar por dicha persona, ya sea de forma oral o escrita.

Ahora bien, como ya se dijo, las preguntas fueron formuladas en base a las necesidades de información, pero se debe establecer quiénes van a ser los encuestados que provean

la información que se requiere y que esta sea razonable, verídica y real. Para esto, se seleccionarán a los siguientes actores del rubro para formar parte del elenco de encuestados:

- Proveedores de carga.
- Agentes de carga o transportistas.
- Expertos en el tema o personas con muchos años en el rubro.

En base a ellos, se han desarrollado tres cuestionarios distintos, uno para cada caso, los cuales se detallan en el Anexo I. Al final del mismo se encuentran enlistados los encuestados de cada rubro.

5.3 Procesamiento de los datos

Los datos obtenidos deben ser organizados y manipulados para su posterior análisis. De este modo podrán establecerse relaciones, interpretaciones y extraer significados relevantes de cara al problema abordado. Este tipo de operaciones es lo que se denomina procesamiento de datos. En otras palabras, este es el proceso mediante el cual se le da sentido a los datos.

La necesidad de procesar la información hace ineludible su reducción a unidades más pequeñas, fácilmente analizables y que sean relevantes. Las actividades que se llevan a cabo para lograrlo son la separación, clasificación y síntesis. Mediante estas se logra dividir la información en unidades o temas relevantes y significativos para el caso de investigación. Una vez que los datos estén clasificados según convenga se realiza la codificación de los mismos, que es la operación mediante la cual se asigna a cada unidad un indicativo o nombre propio dando como resultado un conjunto de datos ordenados para su análisis.

El procesamiento de los datos se completa al convertir los datos en bruto de los instrumentos de recolección, en este caso los cuestionarios, en una forma legible por un computador. Las transformaciones más frecuentes son las que permiten pasar de una expresión verbal de los datos a una expresión numérica o gráfica. Esto tiene por fin poder hacer análisis computarizados de datos para extraer información de los mismos.

Optimización de la gestión de cargas de una empresa de transporte carretero

Cabe aclarar que el procesamiento de datos se lleva a cabo para aquellos instrumentos de recolección que poseen varias fuentes de información, tal es el caso de los cuestionarios realizados a proveedores de carga como transportistas, donde el número de casos de análisis es amplio. No resulta productivo hacerlo con los cuestionarios a expertos dado el bajo volumen de casos analizados. Respecto a las respuestas abiertas, las mismas no son codificadas, por lo general, se hacen conclusiones globales de estas.

Los autores utilizan para el procesamiento de los mismos las hojas de cálculo de Excel. Cada una de estas hojas se divide en celdas por filas horizontales y columnas verticales. Cada fila representa una unidad de análisis, es decir, un proveedor de cargas o un transportista y cada una de las celdas de la correspondiente fila constituyen una respuesta de su cuestionario. Por ende, cada columna simboliza las respuestas disponibles para una variable única del cuestionario. Esta matriz se rellena con valores numéricos, donde cada celda con el valor numérico “1” representa una respuesta afirmativa del encuestado a la pregunta en cuestión. Para mayor interpretación a continuación se ilustran ambas hojas de cálculo en las imágenes 5.2. y 5.3.

Por último, debe realizarse el análisis e interpretación de los resultados, lo cual permitirá obtener respuestas a las necesidades de información preestablecidas. Lo cual será expuesto en el siguiente capítulo.

MATRIZ DE ANÁLISIS - PROVEEDORES DE CARGA																																									
Nº CASO	ORGANIZACIÓN	INDUSTRIA		TRAMO	RECORRIDO DEL TRAMO (ORIGEN - PASOS - DESTINO)	FRECUENCIA				SERVICIO ADQUIRIDO		TIPO CAMIÓN		CAMBIA	TIPO CARGA				PESO RELATIVO DE LOS 5 ATRIBUTOS MÁS SIGNIFICANTES					CONTRATA	NIVEL SATISFACCIÓN		VARIA PRECIO		MEDIO PROMO												
		PETRO-ENERG.	VITIVINICOLA			COMS. MASIVO	BS.AS. - MZA.	OTRO	DIARIA	SEMANAL	MESESUAL	ANUAL	ESTACIONAL		NO RESPONDE	CARRETERO	FERROVIARIO	AÉREO	CERRADO/SIDER	CONTAINER	OTRO	A CONT. / SI	A CONT. / NO	GRAL. UNITAR.	GRAL. SUELTA	GRANEL SECA	GRANEL LIQUIDA	OTRO	COSTO	SEGURIDAD	VERSATILIDAD / FLEXIBILIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA	TIEMPO	TRANSPORTISTA	AGTE. DE CARGA	NO RESPONDE	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	INSATISFECHO	MANTIENE PRECIO	BAJA PRECIO
1	STEEL PLASTIC S.A. (Malvinas Arg. - BS.AS.)	1			1	BS.AS. - MZA. - CHI.		1				1			1			1	1						25%	25%	10%	10%	30%	1			1			1		1	1	1	1
		1			1	BS.AS. - URU./CHI./BRA.			1			1			1			1	1										1			1			1		1	1	1	1	
		1			1	BS.AS. - ROS.		1				1			1			1	1										1			1			1		1	1	1	1	

IMAGEN 5.2. Ejemplo. Matriz de análisis sobre cuestionarios realizados a proveedores de carga.

MATRIZ DE ANÁLISIS - TRANSPORTISTAS																																								
Nº CASO	ORGANIZACIÓN	SERVICIO		TRAMO	RECORRIDO DEL TRAMO (ORIGEN - PASOS - DESTINO)	FLOTA			SERVICIOS COMPLEMENTARIOS DISPONIBLES										COMP. VARIA		BENEFICIOS																			
		CARRETERO	FERROVIARIO			AÉREO	BS.AS. - MZA.	OTRO	PROPIA	TERCERIZA	AMBAS	IMPORT. - EXPORT.	COMERC. MARÍTIMOS	CARRETERO INTERN.	DESPACHO ADUANERO	CONSOL. - DESCONS.	FRACC. Y DISTR.	OPERA CONTENEDORES	ESPECIALES Y PELIGROSAS	ALMACENAMIENTO	CONTROL DE DOCUM.	SEGUROS INTERNAC.	CONTENEDORES ESPEC.	MANTIENE PRECIO	BAJA PRECIO	NO RESPONDE	POR CARGA	POR FIABILIDAD	POR PRONTO PAGO	SIN BENEFICIOS										
1	EXPRESO CARGO (GRUPO CARGO) (CBA.)	1			1	BS.AS. - CBA. - MZA.				1								1	1	1																				
		1			1	BS.AS. - ROS./TUC.				1								1	1	1																				

IMAGEN 5.3. Ejemplo. Matriz de análisis sobre cuestionarios realizados a agentes de carga o transportistas.

**CAPÍTULO VI:
RESULTADOS DEL PROCESAMIENTO DE
LA INFORMACIÓN**

Este capítulo es realizado con la finalidad de entregar al lector las características cuantitativas y cualitativas que ofrece el mercado en términos de demanda y oferta, apoyándose en estudios oficiales aportados por instituciones reconocidas y los cuestionarios y entrevistas realizadas por los autores de este proyecto. Si bien no existen datos específicos de los mercados a los que se apunta desarrollar el negocio, se ha obtenido información que ayuda a calificar la oportunidad en cuanto al atractivo que representa.

6.1 Identificación de mercados

En base a la información suministrada por las entrevistas con expertos y a la provista por fuentes secundarias, en su mayoría organizaciones gubernamentales y educativas relacionadas con el transporte y la economía, es que se identifican y caracterizan actividades representativas que resulten atractivas para cumplimentar los objetivos de este proyecto.

Aún limitando el mercado al transporte carretero de cargas para el tramo Buenos Aires – Mendoza, o en su defecto, Buenos Aires – Córdoba – Mendoza, resulta ilógico pensar que se pueden analizar y caracterizar la totalidad de las actividades a las que podría apuntar acceder TMI S.A. debido a la infinidad y diversidad existente en el mismo. En efecto, los autores mostrarán en la primera sección de este capítulo aquellas actividades que resultan representativas para la economía, y consecuentemente para el transporte, y luego harán un análisis de sus características para las que consideren de alto potencial de penetración.

Así mismo, desarrollar un plan de comercialización eficaz para una actividad representativa de dicho mercado puede permitir a la gerencia de TMI S.A. aplicar métodos semejantes para acceder a otras actividades.

6.1.1 La economía y el transporte

El mercado de transporte de cargas de la Argentina ha venido creciendo de forma sostenida desde el año 2004 gracias al desarrollo de la economía, el cual ha sido el medio que ha permitido la ampliación de los mercados y hecho posible las producciones nacionales a grandes escalas (ver Anexo II).

Sin embargo, considerando la opinión de los expertos en el tema, quienes se encuentran en el día a día del sector, se puede aseverar que dicha situación se ha visto revertida en el último año a raíz de las medidas económicas adoptadas por el nuevo gobierno nacional. Al ser consultado en el tema, el Sr. Mariano Méndez Casariego expresó lo siguiente: “En sintonía con la situación económica-productiva del país, la actividad del sector se ha reducido fuertemente”

El rubro del transporte presta servicios a los diversos sectores que componen la economía argentina, siendo el comercio mayorista y minorista, la industria manufacturera, de la construcción, energética y la producción agrícola-ganadera algunas de las más preponderantes. Dichas actividades marcan el crecimiento de la misma, generando una proporción decisiva de las exportaciones y absorbiendo una parte amplia de la inversión nacional. Por ende, tanto exportaciones como inversiones serán motivo de evaluación en la selección de las actividades a analizar.

En los gráficos 6.1. y 6.2. se puede observar la contribución porcentual que han hecho al PBI los principales sectores económicos del país, entre ellos Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones.

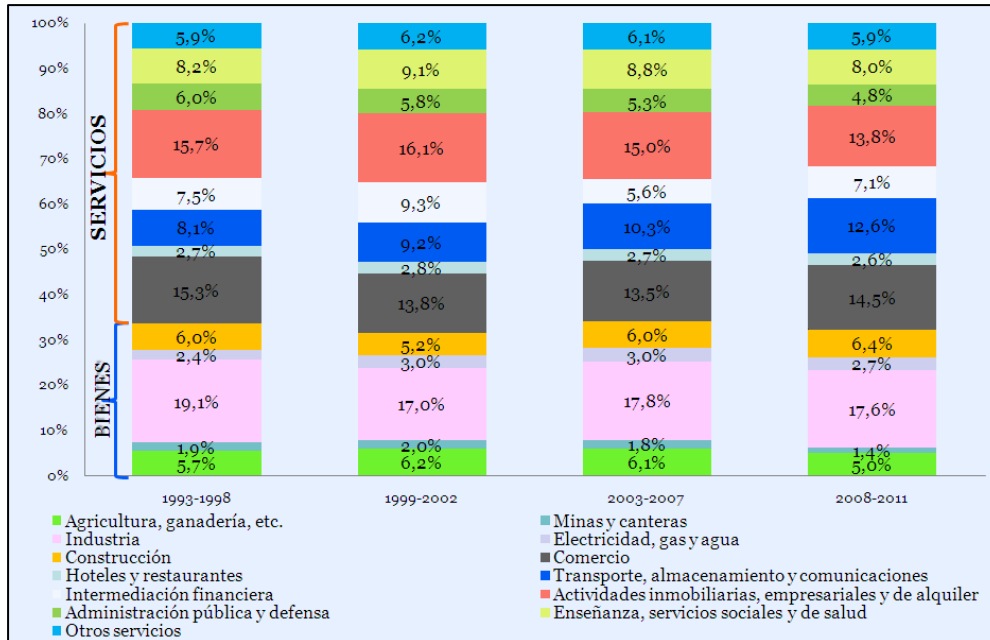


GRÁFICO 6.1. Contribución porcentual al PBI por sectores económicos. Año 1993 - 2011. Fuente: Diario La Nación en base a datos del INDEC, artículo publicado en Septiembre de 2012.

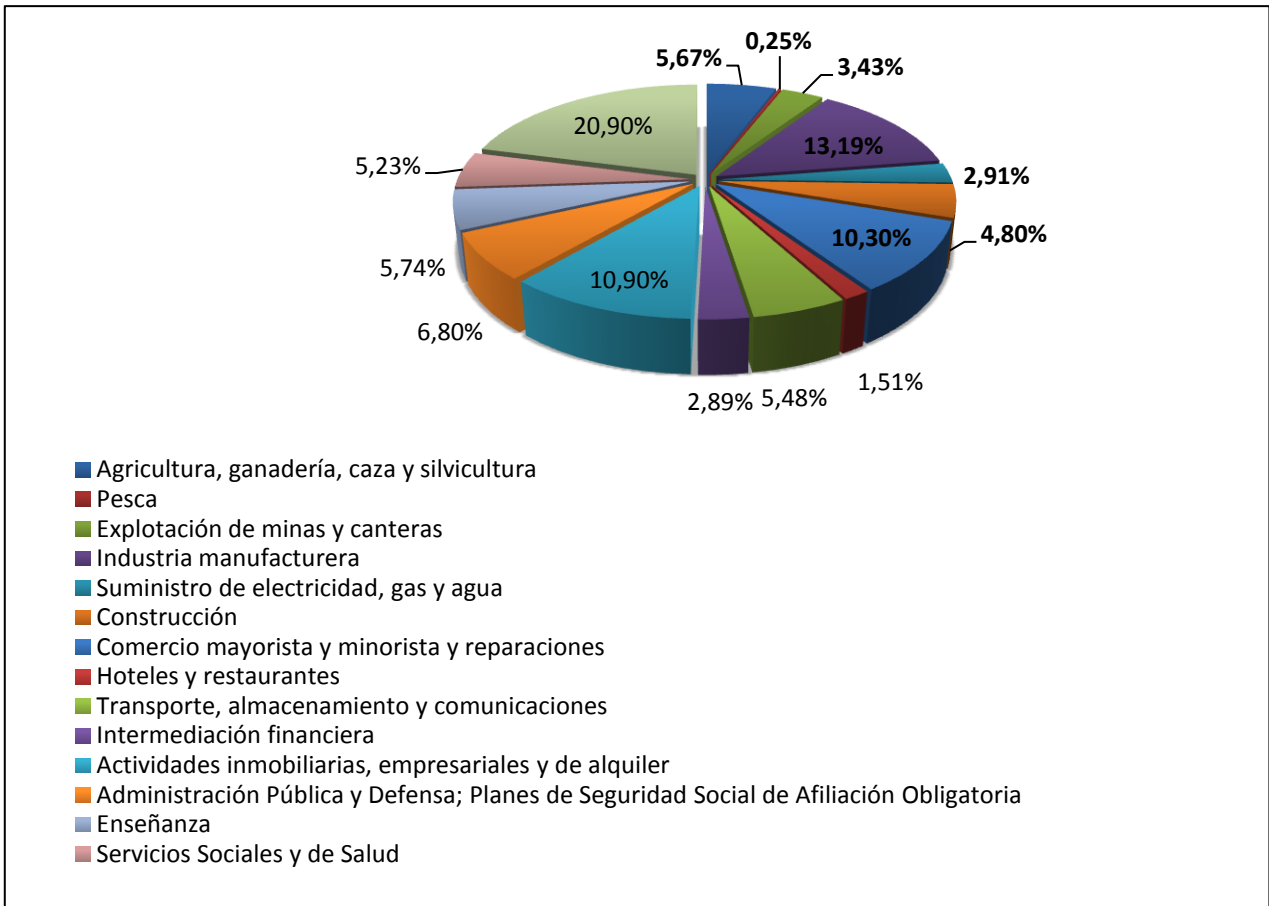


GRÁFICO 6.2. Contribución porcentual al PBI por sectores económicos. Año 2015. Fuente: elaboración propia en base a datos del INDEC. (Nota: últimos datos anuales oficiales presentados por INDEC)

6.1.1.1 Actividades preponderantes de la economía de Mendoza

Considerando que la intención de los gerentes de TMI S.A. es reducir la capacidad de carga ociosa en el regreso de sus camiones hacia Mendoza, se analizaron los potenciales consumidores del servicio para dicho tramo. Ahora bien, entre la infinidad de consumidores existentes posibles, los autores optaron por seguir la recomendación de personas conocedoras en el tema y guiaron su búsqueda en mercados que resultasen representativos y de los cuales hubiese información disponible. De dicho modo, se decidió por el estudio de las principales actividades productivas de la provincia, consumidoras de gran parte del flujo de cargas hacia ella.

Dentro de la economía mendocina, las actividades sobresalientes corresponden a la industria vitivinícola y petrolera. Estas dos actividades han motorizado el crecimiento de una gran cantidad de otras actividades primarias, industriales, comerciales y de servicios.

En el Gráfico 6.3. se presenta la participación relativa por sector en el Valor Agregado Bruto de Mendoza (también denominado Producto Bruto Geográfico, PBG) entre los

años 2004-2014. Allí se puede observar la participación de los sectores que contemplan a la industria vitivinícola y petrolera, es decir, el sector agropecuario y las industrias manufactureras.

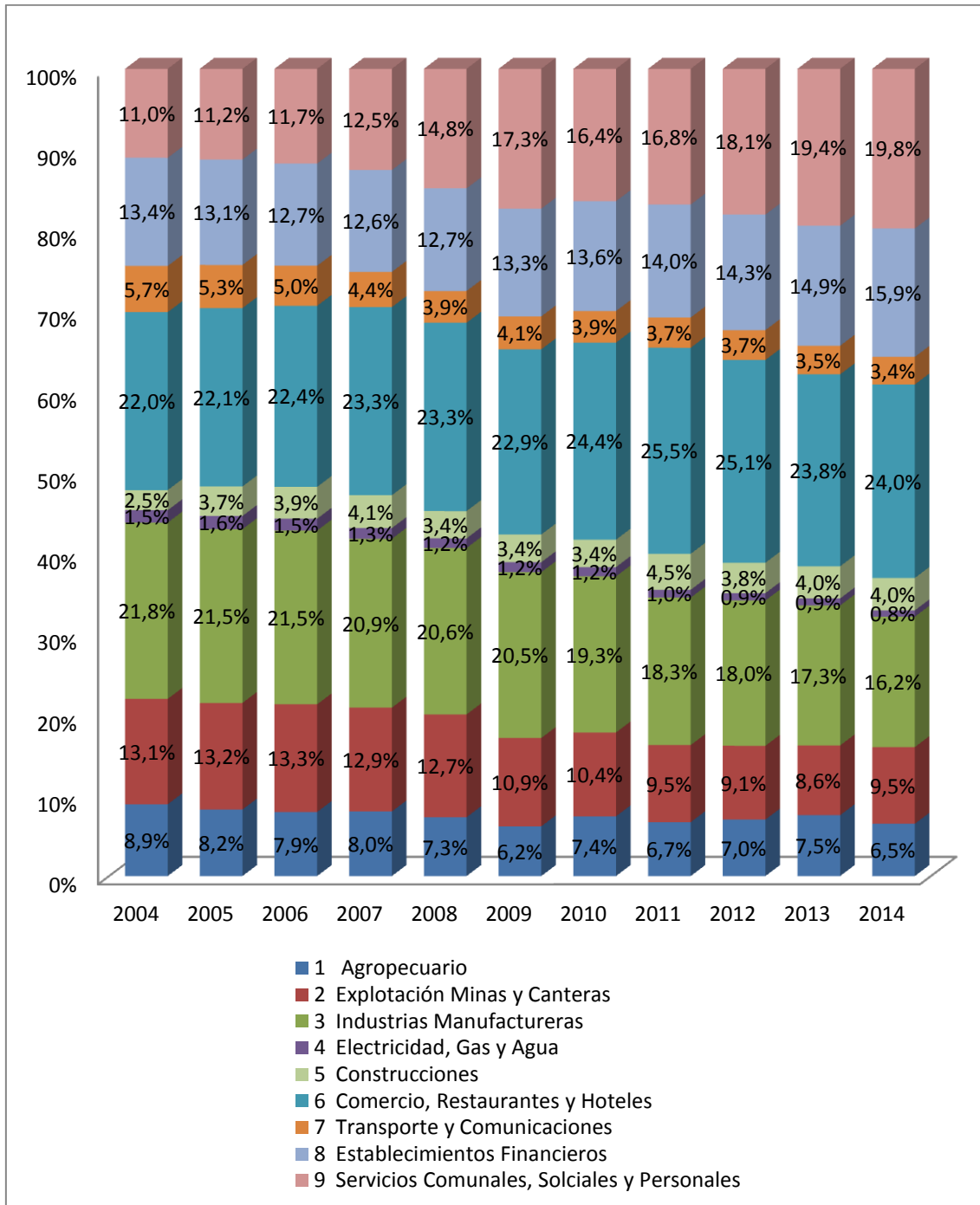


GRÁFICO 6.3. Participación relativa según sector de actividad en el PBG de Mendoza. Años 2004-2014. Fuente: elaboración propia en base a publicaciones del PBG por parte de la DEIE, Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía de Mendoza, Marzo 2016.

El aporte al Valor Agregado del sector agropecuario paso de 1.681 millones de pesos corrientes en el año 2004 a 9.095 millones de pesos corrientes en 2014. Por el lado de las industrias, el incremento fue de 4.132 millones a 22.685 millones en iguales

unidades para los mismos años. Si bien dichos aumentos son significativos no siguen la misma tendencia que sus contribuciones al PBG total, las cuales han caído en los últimos años (ver Anexo III).

Más allá de las disminuciones en su participación (Gráfico 6.3.), consecuencia lógica del crecimiento sostenido de las actividades de servicios, poseen aún una porción alta de contribución que las convierte en actividades sumamente importante para la economía mendocina.

Industria vitivinícola

La actividad agropecuaria está representada principalmente por la vitivinícola (Gráfico 6.4.), siendo la provincia más importante respecto al cultivo de vides. Aproximadamente la mitad de las explotaciones agrícolas mendocinas corresponden a dicha rama. Además, según el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), el cultivo de viñedos en Mendoza ocupa el 70% del total nacional para el año 2015. Lo anterior puede verse en el Gráfico 6.5.

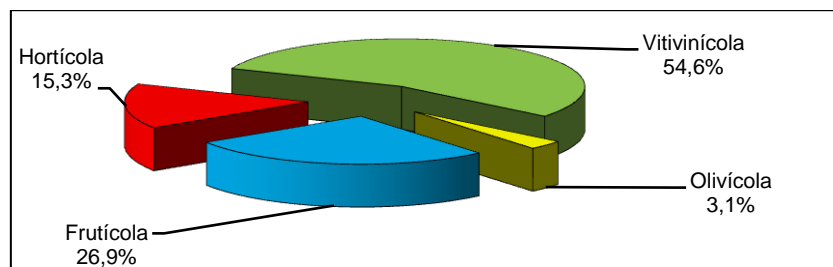


GRÁFICO 6.4. Participación relativa por subsector de la producción agrícola de Mendoza. Año 2015. Fuente: DEIE sobre la base de datos del Instituto de Desarrollo Rural, INV y Bolsa de Comercio de Mendoza.

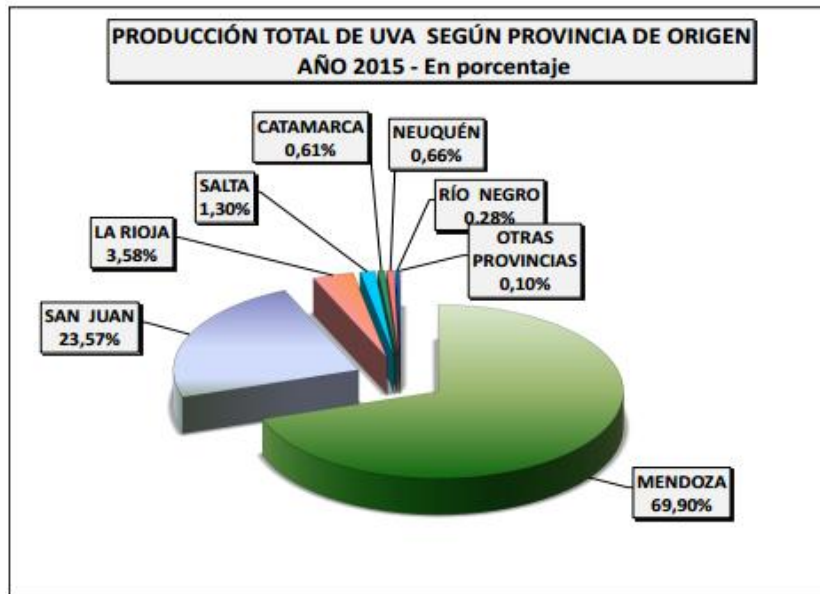


GRÁFICO 6.5. Participación relativa de la producción de uva en las principales provincias productoras del país. Año 2015. Fuente: Instituto Nacional Vitivinícola (INV), “Informe Cosecha 2015”.

Industria petrolera

Por su parte, la actividad industrial manufacturera está compuesta por una amplia gama de sectores industriales, entre ellos se encuentran, la extracción y procesamiento de petróleo, la elaboración de bebidas (compuesta mayoritariamente por productos derivados de la vitivinicultura), la actividad metalmecánica, la agroindustria, etc. Las dos ramas más representativas de la economía industrial son justamente, la extracción y procesamiento del petróleo y la industria de alimentos y bebidas en su conjunto, estos dos sectores aportan más del 85% de las ventas y generan casi las tres cuartas partes del empleo de la industria, como puede verse en el siguiente gráfico.

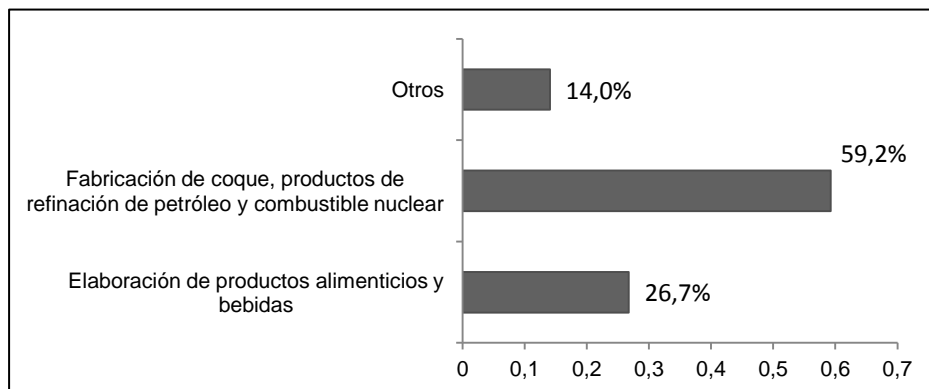


GRÁFICO 6.6. Participación relativa de las principales ramas de la industria manufacturera según ventas. Año 2014. Fuente: DEIE, Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía de Mendoza.

Durante el último año, las bodegas de Mendoza que se dedicaron a la elaboración de vinos suman un total de 656 empresas, lo cual representa el 70% del total (918

empresas) que lo hicieron en el país y fabricaron aproximadamente el 70% de la producción nacional, según indica el “Informe Cosecha 2015” publicado por el INV.

Por el lado de las petroleras, según datos de la Secretaría de Energía de la Nación, la extracción de hidrocarburos se centra prácticamente en dos empresas. YPF con el 63% y PlusPetrol con el 24% generan casi la totalidad de la producción mendocina. En el Gráfico 6.7., se muestra la participación de la producción provincial en el total nacional para los años 2003 a 2013.

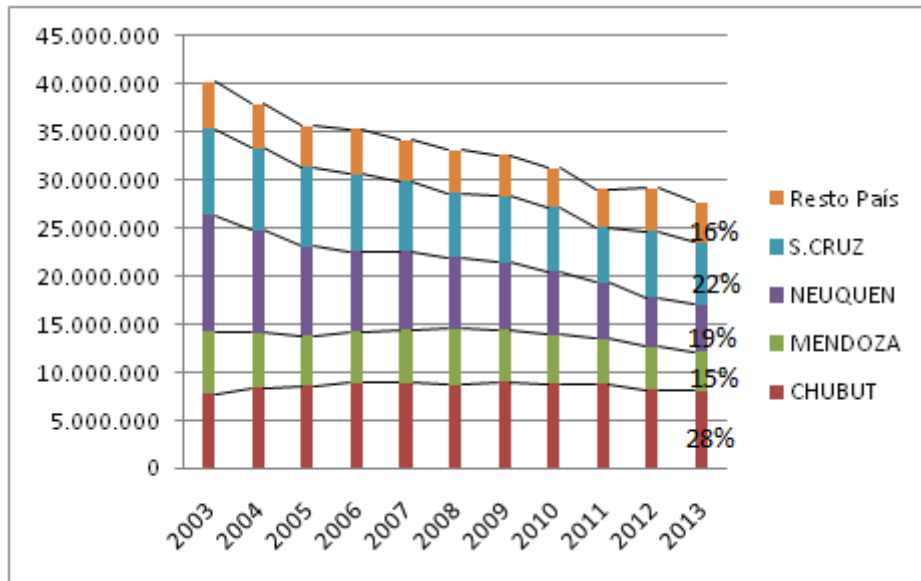


GRÁFICO 6.7. Producción anual de petróleo en las principales provincias productoras. Años 2003-2013. (En m³). Fuente: Secretaría de Energía de la Nación. (Nota: últimos datos oficiales publicados).

Datos obtenidos de la página web de Fundación Ideal¹⁸ indican que la obtención de petróleo crudo en Mendoza en el año 2015 fue de 4,5 millones de m³ (15% del total nacional), un 5,4% mayor que en el año anterior. Este hecho representa un quiebre en la tendencia de queda luego de seis años.

Por su parte, el procesamiento del crudo está a cargo de una única empresa, Refinería Luján de Cuyo, la cual en la última década ha refinado en promedio un 18% del total de petróleo procesado en el país.

Cabe aclarar que, a pesar de su significancia, las actividades petroleras de la provincia disminuyeron en los últimos años en sintonía con la tendencia general que afectó al país, consecuencia de malas gestiones y bajo nivel de inversión. (ver Gráfico 6.7.)

¹⁸ Fundación Ideal es una fundación argentina que se dedica al análisis financiero, de comercio exterior, mercado laboral, complejos productivos y economías regionales de Mendoza (www.ideal.org.ar).

6.1.1.1 Inversiones y exportaciones que generan las mismas

Inversiones

Respecto a las inversiones, según lo expresado por uno de los gerentes de TMI S.A., conecedor en el tema por su contacto diario con empresarios del rubro, el futuro de la industria vitivinícola prevé un horizonte satisfactorio. Tal optimismo se justifica con el accionar de la Sub-secretaría de Desarrollo de Inversiones y Promoción Comercial de la Nación, la cual ofrece, a inversionistas extranjeros y nacionales, las posibilidades de:

- Identificar oportunidades de inversión e innovación en sectores estratégicos, a través del Banco de Proyectos de Inversión Productiva (BPIP).
- Facilitar el proceso de inversión en todas las etapas del proyecto de manera personalizada y profesional.

Precisamente, dicho sector productivo se posiciona como estratégico dentro del BPIP debido a sus características propias:

- Relación inmejorable de precio-calidad dada por las excepcionales condiciones naturales, la fuerza laboral altamente calificada y costos de producción muy competitivos.
- La combinación de suelo, clima, altitud y topografía son ideales para la producción de diferentes tipos de uvas y vinos.
- Integración del sector. La larga tradición ha logrado un grado de madurez tal que permite una estrecha colaboración público-privada

En este sentido, entre las oportunidades de inversión que promueve el organismo estatal se destacan, no solo las actividades propias del sector, sino también otras ligadas al mismo, tales como: las actividades de los proveedores de insumos productivos, la innovación tecnológica en maquinarias agrícolas y las tecnologías de trazabilidad que faciliten la sistematización y tecnificación de la codificación en vinos, y desarrollos inmobiliarios relacionados con viñedos y fincas privadas. Cabe destacar que muchas de estas actividades tienen localización fuera de la provincia de Mendoza y requieren del transporte de cargas para ubicar sus productos dentro de la misma.

Además, se encuentra en implementación otro programa de fomento, tal como enuncia el INV en su portal web: el “Plan Estratégico Vitivinícola Argentina 2020” (PEVI) que establece los pasos a seguir en materia de posicionamiento, desarrollo de mercados y

desarrollo productivo de la industria vitivinícola para la próxima década. El plan surge de la colaboración de organismos públicos, privados y mixtos como el INV, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), la Unión Vitivinícola Argentina (UVA), la Fundación ProMendoza¹⁹ y diversas cámaras del sector.

Por su parte, las petroleras mendocinas, representadas a la cabeza por YPF, se han visto favorecidas por políticas públicas de inversión desde el año 2012 cuando pasó nuevamente a manos del Estado. El período 2012-2015 marca un flujo anual de inversiones por U\$S 58,93 millones, esto es más de cinco veces el promedio de inversiones anuales realizados entre 2006-2011. Gracias a este salto en las inversiones es que la producción de petróleo en Mendoza logró torcer la tendencia y volver a crecer tras seis años de caída continua.

Tal como fue enunciado a principios de este año, dichas inversiones (muchas de ellas en exploración) han traído aparejadas aumentos de producción como consecuencia del descubrimiento de nuevos pozos. Incluso se estima que aún falta encontrar muchas más reservas, lo cual permitiría un aumento mayor de cara al futuro.

Exportaciones

El informe “Ficha Provincial 2015” del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación, muestra a Mendoza en el séptimo lugar del ranking exportador por provincias, participando del 2% total de las exportaciones del país. Sin embargo, y como ya ha sido comentado en el Capítulo II, se ve una reducción de las mismas con respecto al año anterior. Tendencia que se repite a nivel nacional y continúa desde aquel pico record en 2011 (Gráfico 6.8.).

Ahora bien, la composición de las exportaciones mendocinas está formada en su mayoría por manufacturas de origen agropecuarias, 70% del total, seguidas por manufacturas de origen industrial (16%), productos primarios (12%) y energías y combustibles (2%).

En el gráfico siguiente se puede ver la enorme reducción que ha evidenciado la venta de petróleo y gas hacia el exterior durante la última década. Tal situación tiene sus raíces a fines del Siglo XX con el desfasaje generado por las políticas aplicadas a la oferta, con

¹⁹ *ProMendoza* es una fundación público-privada encargada de generar información estratégica, desarrollar acciones de promoción y herramientas para facilitar las exportaciones de los productores mendocinos. (www.promendoza.com)

precios no rentables y un ambiente incierto que retraía inversiones, y a la demanda, a partir de tarifas subsidiadas que promovieron el consumo, lo cual llevo al país a aminorar su producción de hidrocarburos y consecuentemente los niveles exportados.

En contraposición a esto, según lo expresado por un productor local, se ha dado un aumento imperioso de las ventas de los productos elaborados de origen agrario, como por ejemplo, las bebidas alcohólicas, y en especial, los vinos. En 2014, aproximadamente el 60% de las exportaciones mendocinas correspondieron a los mismos.

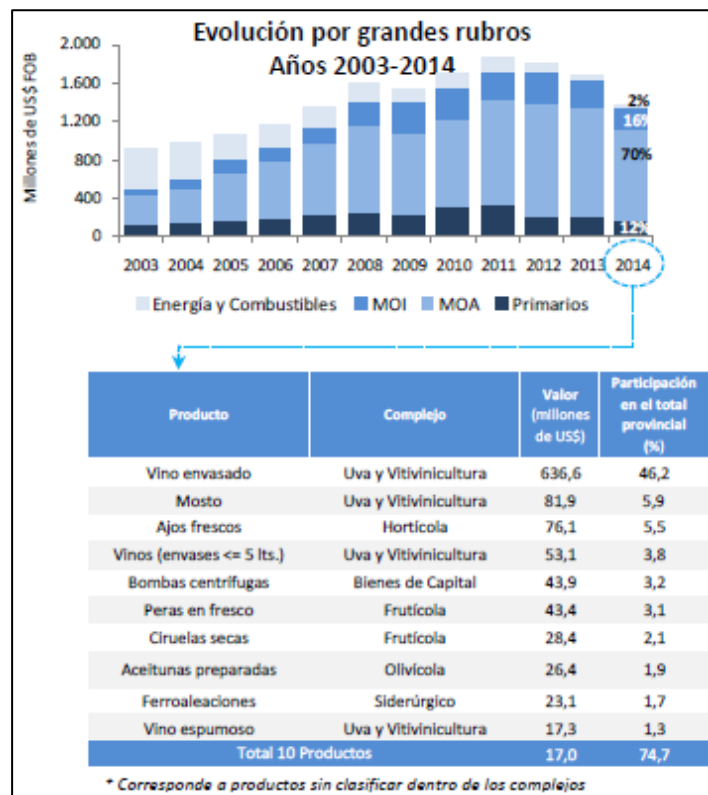


GRÁFICO 6.8. Participación en las exportaciones mendocinas por rubros (en millones de dólares FOB) y 10 productos más exportados. Año 2014. Fuente: “Ficha Provincial 2015”, Ministerio de Economía y Finanzas de la Nación en base a datos del INDEC. (Nota: últimos datos oficiales publicados).

Tal como enuncia la Fundación ProMendoza en su portal web, las exportaciones de vinos de Mendoza se incrementaron notablemente durante las dos últimas décadas, debido a la promoción constante y conjunta entre bodegas e instituciones del sector, la participación en las principales ferias internacionales, los reconocimientos y puntuaciones obtenidas en prestigiosos concursos de vinos y, sobre todo, la excelente relación calidad-precio de los productos ofrecidos en los mercados internacionales más exigentes.

La cuota mendocina en el total de las exportaciones argentinas de vinos para el año 2015 fue del 86,45%, un predominio casi absoluto que marca la importancia de dicha actividad, no solo para Mendoza, sino también para la economía nacional.

AÑOS	HECTOLITROS											TOTAL
	MENDOZA	SAN JUAN	LA RIOJA	RIO NEGRO	NEUQUÉN	SALTA	TUCUMAN	CATAMARCA	CORDOBA	OTRAS*		
2000	714.838	84.588	31.505	754	-	-	11.338	-	-	-	-	843.023
2001	775.066	54.039	41.625	885	-	10.005	-	-	-	-	-	881.619
2002	1.035.844	108.302	67.420	483	-	22.359	-	-	-	-	-	1.234.409
2003	1.665.544	121.962	38.828	604	118	24.851	87	44	106	116	-	1.852.261
2004	1.404.102	73.243	45.723	1.211	517	18.282	-	10.072	105	135	-	1.553.391
2005	1.852.869	194.374	63.563	1.556	5.563	24.614	-	5.080	-	139	-	2.147.759
2006	2.485.287	368.048	48.347	1.715	8.956	21.302	-	416	-	176	-	2.934.248
2007	2.898.002	572.419	83.039	1.558	15.772	26.176	-	450	37	250	-	3.597.702
2008	3.307.346	677.507	95.917	2.662	18.160	35.392	-	321	4	3.241	-	4.140.548
2009	2.217.248	496.273	50.895	4.012	18.346	39.131	-	446	-	4.139	-	2.830.491
2010	2.307.070	317.450	53.679	4.865	26.749	29.848	-	774	-	3.876	-	2.744.311
2011	2.534.721	445.327	54.992	6.193	28.555	43.377	24	200	-	2.027	-	3.115.417
2012	2.894.676	609.247	68.742	6.225	22.747	52.090	77	346	178	2.101	-	3.656.429
2013	2.362.432	647.617	64.348	5.965	20.086	49.282	-	193	6	586	-	3.150.515
2014	2.249.534	230.175	77.403	5.845	15.718	47.514	-	269	54	405	-	2.626.916
2015	2.312.405	218.334	74.450	5.026	13.998	49.996	62	112	49	498	-	2.674.930
Var.%15/14	2,79	-5,14	-3,81	-14,01	-10,94	5,22	-	-58,35	-9,26	23,06	-	1,83

EXPORTACIONES ARGENTINAS DE VINOS POR PROVINCIA DE ORIGEN AÑO 2015- Porcentaje Hectolitros

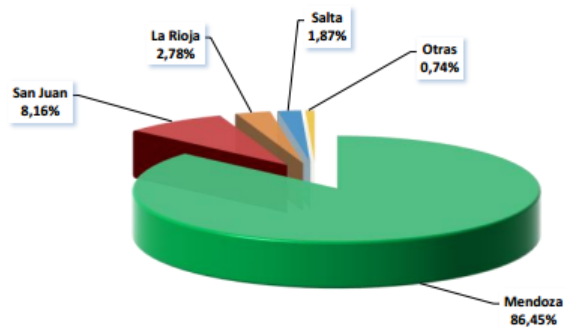


GRÁFICO 6.9. Participación relativa de las provincias en las exportaciones de vinos. Año 2015. Fuente: “Informe Anual de Exportaciones de Vinos 2015”, INV.

De acuerdo con la información presentada hasta aquí, ambas actividades tienen un rol fundamental, ya sea en la economía provincial como nacional. Tanto la industria vitivinícola como la petrolera se encuentran en una fase de desarrollo intenso, fomentadas por políticas públicas de inversión. En cuanto a las exportaciones, las ventas hacia afuera de petróleo y sus derivados cayeron en los últimos años, atomizada con la situación general del país. La industria del vino mendocino, por el contrario, muestra hace ya varios años un crecimiento incesante y las expectativas a futuro son aún mejores.

El punto fundamental, al momento de elegir el mercado de estudio, se centra en la cantidad de empresas productoras en uno y otro sector. Mientras que la industria de los “barriles de crudo” es manejada por unas pocas empresas (mercado oligopólico), la de

las “barricas” presenta un vasto número de ellas y una gama muy amplia de bodegas. Considerando las características de los mercados oligopólicos y las propias de este proyecto, resulta en vano pensar en desarrollar una propuesta de acción que sea difícil de materializar por parte de TMI S.A. Empresas como YPF o PlusPetrol cuentan con medios propios o contratos a largo plazo con compañías de transporte de gran envergadura, por ende, al día de hoy resulta utópico para TMI S.A. poder conquistar una porción de ese mercado.

En consecuencia, se opta por continuar la investigación en un mercado donde predomine el libre juego de la oferta y la demanda, es decir, donde las posibilidades de la entidad receptora crezcan proporcionalmente a sus fortalezas y debilidades, tal es el caso del mercado de transporte generado por la industria vitivinícola y sus proveedores.

6.1.1.2 Exportaciones vía Mendoza

Por último, antes de encarar de lleno la investigación sobre el mercado elegido, cabe destacar la importancia del flujo de cargas de exportación que pasa por la provincia con destino a Chile. Muchas de ellas no tienen como dirección final el país trasandino pero utilizan sus puertos (principalmente San Antonio y Valparaíso) como punto embarque hacia el destino final por cuestiones comerciales. Algunas de estas cargas se dirigen hacia Asia (principalmente a China, Vietnam o India), EE.UU, Canadá, Colombia o Venezuela. Ahora bien, más atractivo aún se torna este mercado de transporte si se tienen en cuenta las posibilidades de TMI S.A. al formar parte de un “*holding*”, pudiendo incluso ofrecer (junto a alguna de sus empresas “familia”) el transporte terrestre desde el origen y hasta los puntos chilenos de destino y las puestas a bordo en caso de tratarse del Puerto de Valparaíso (Chile). Sin embargo, este amplio mercado debe recortarse a las exportaciones con origen en las provincias de Buenos Aires o Córdoba, en sintonía con la necesidad de la empresa de cubrir la capacidad ociosa para dicho tramo de regreso. A continuación, en el Gráfico 6.10. se presentan algunos datos del año 2014 que reflejan el atractivo de este mercado:

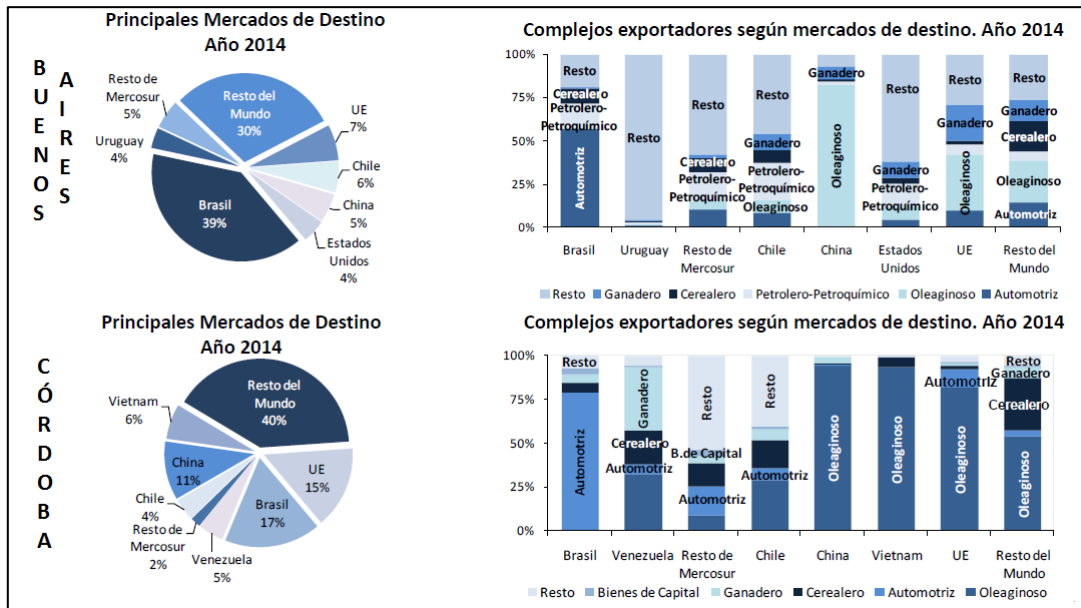


GRÁFICO 6.10. Exportaciones de las provincias de buenos aires y córdoba por destinos y complejos productivos. Año 2014. Fuente: "Fichas Provinciales 2015", Ministerio de Desarrollo y Finanzas de la Nación en base a datos del INDEC. (Nota: últimos datos oficiales publicados).

La venta de productos de Buenos Aires hacia Chile constituye el 6% del total de las exportaciones provinciales. Estos envíos están formados principalmente por productos del mercado cerealero, oleaginoso, petrolero-petroquímico, automotriz y ganadero. A su vez, los principales destinos de las ventas bonaerenses con paso por puertos chilenos son Estados Unidos y China, 4% y 6% de las ventas hacia el exterior respectivamente. La composición de las mercancías que compra el país norteamericano se divide principalmente en ganado, oleaginosas y bienes de la industria petrolera-petroquímica. China, en cambio, importa desde Buenos Aires casi exclusivamente oleaginosas y sus derivados.

Por su parte, poco más de un cuarto (26%) de las exportaciones cordobesas presentan como destino (ya sea, final o de embarque) al país trasandino. Las mercaderías que siguen camino hacia los países asiáticos (China y Vietnam, 11% y 6% del total de exportaciones de Córdoba, respectivamente) están constituidas casi por completo por oleaginosas y sus derivados. Para los productos destinados a los países latinoamericanos (Venezuela y Chile, 5% y 4%) la distribución entre oleaginosas, cereales, ganado y automotores o partes de ellos es mucho más pareja.

Dadas las características de los distintos productos exportados y sus mercados, se puede pensar que el transporte de las oleaginosas y sus derivados con destino Chile (o sus

puertos de embarque hacia Asia, EE.UU y Venezuela) puede resultar un fuerte atractivo para TMI S.A.

De todos modos, dado el alcance de este proyecto y las limitaciones de la empresa receptora (no realiza por si misma camionajes internacionales, solo como parte de un “*holding*”), no se apuntará al estudio de este mercado. Solo se hace referencia al mismo para mostrar la oportunidad que puede aprovecharse de cara al futuro.

6.2 Caracterización del mercado de estudio

6.2.1 Análisis de la oferta

Aunque es el responsable del grueso del movimiento nacional e intrarregional de las mercaderías, la información referida al transporte carretero de cargas presenta bastantes carencias. A pesar de ello la situación ha mejorado desde la implementación, a mediados de la década del '90, de la Revisión Técnica Obligatoria (RTO)²⁰ para los vehículos que efectúan tráficos nacionales e internacionales, y desde la puesta en funcionamiento del Registro Único del Transporte Automotor (RUTA), creado por la ley de cargas del año 1996, aunque este aún no ha logrado la inscripción de la mayoría de las unidades que deberían hacerlo.

Si se adiciona a ello el hecho de que se trata de un sector que opera en un mercado plenamente desregulado, la captación de información se remite a la existencia de registros habilitantes de los vehículos. Hasta el momento, la única fuente de información referida al parque, la forman dichos registros ya que las autoridades no realizan relevamiento alguno a fin de determinar el desenvolvimiento de la actividad.

En fin, si bien existen diversas estimaciones que dan una idea aproximada de las empresas operadoras del sector y la flota vehicular en circulación, el número definitivo y verdadero solo podrá conocerse cuando el RUTA tenga una representatividad completa y las provincias adhieran al mismo o sus registros sean implementados de manera efectiva.

²⁰ La administración del sistema RTO recae en la Consultora Ejecutiva Nacional de Transporte (CENT).

6.2.1.1 Modalidades del transporte automotor de cargas

Como ya se ha dicho, el transporte carretero es altamente heterogéneo. En función de la distancia, el área de circulación, el producto transportado, etc. comúnmente se distinguen las siguientes modalidades de prestaciones:

- Transporte urbano o de distribución:
 - Productos secos (o cargas usualmente denominadas generales).
 - Productos especiales (combustibles, carga refrigerada, caudales, etc.).
- Transporte rural de corta distancia, desde los campos o quintas a los centros de acopio o de transformación.
- Transporte carretero de cabotaje:
 - Corta distancia:
 - Cargas secas.
 - Cargas especiales.
 - Larga distancia:
 - Cargas secas.
 - Cargas especiales.
- Transporte carretero internacional:
 - Cargas secas.
 - Cargas especiales.

Los servicios de traslado de TMI S.A. se encuadran dentro del transporte carretero de cabotaje de larga distancia.

Dentro de los vehículos responsables de estos servicios, la primera distinción que se presenta es entre transporte propio y de terceros. Según datos aportados por expertos, las características de estos dos sub-grupos son las siguientes:

- El transporte propio, utilización de flota privada para sus propios traslados, representaría más de la mitad del total del parque (alrededor de un 60%), aunque evidencia una tendencia a disminuir su participación en las últimas décadas.
- El transporte de terceros se ha incrementado en los últimos años debido a las políticas de las grandes empresas de tercerizar este servicio. El mismo se

Optimización de la gestión de cargas de una empresa de transporte carretero

caracteriza por ser un sector muy atomizado y ampliamente heterogéneo, involucrando a empresas de diverso tamaño:

Grandes empresas

Representadas en la cúpula por empresas que prestan servicios de logística integral, tal vez con pocos equipos propios pero que contratan a otros transportistas (en general transportistas individuales dueños de 1 o 2 unidades). Se trata de empresas que se han modernizado y se dedican a la logística internacional de cargas.

Empresas medianas

Incluyen a empresas que realizan sub-contrataciones pero que aún no se han desarrollado plenamente, por lo que no realizan logística integral. Dentro de este grupo podría ubicarse TMI S.A.

Empresas pequeñas

Dentro de este segmento, se incluye al “fletero”, que es aquel transportista que vende servicios a otros transportistas. Este grupo mayormente opera dentro del mercado interno e involucra a aquellas unidades que se manejan con mayor informalidad.

6.2.1.2 Composición del parque automotor de cargas

El parque automotor de carga (sin distinción entre servicios realizado para terceros o para sí mismo), estimado por la Asociación de Fabricas de Automotores (ADEFA) al año 2014 alcanzaba 654.215 unidades considerando camiones, tractores, acoplados y semirremolques²¹, cifra que representa el 4,89% del parque automotor del país. Las unidades crecieron un 48,66% con respecto a las registradas de en el año 2006 (417.042 unidades). Los datos de este apartado se podrán analizar en mayor detalle en el Anexo IV.

En cuanto a la composición del mismo, se han encontrado dificultades para obtener datos actualizados desde las fuentes estatales encargadas de los registros vehiculares. Por ende, se utilizará como fuente de estimación las participaciones por vehículos calculadas por el C3T en su informe “El transporte automotor de cargas en Argentina” al año 2005. Según indica el organismo de la UTN en aquella publicación, la composición del parque ha sido valuada en función de la información brindada por la

²¹ Sin incluir a vehículos de baja capacidad de carga, menores a 3,5 toneladas de carga estática (camionetas, por ejemplo).

Optimización de la gestión de cargas de una empresa de transporte carretero

CENT y complementada con información de la CNRT, la ADEFA, además de las consultas a algunas Direcciones Provinciales de Transporte y a técnicos de cámaras empresariales de la actividad.

Considerando las participaciones relativas de los distintos vehículos (ver categorías en Anexo IV) para el año 2005 y la flota total en el año 2014 obtenida por datos de la ADEFA, se estima que la composición del parque del país es el siguiente:

Composición del Parque Automotor de Cargas - Argentina 2014						
Vehículos (**)	Vehículos para terceros		Vehículos para transporte propio		Total de Unidades	Participación por tipo de vehículo (*)
	Unidades	Participación (*)	Unidades	Participación (*)		
Camiones	154.278	29,90%	361.702	70,10%	515.979	78,87%
Acoplados	50.906	83,40%	10.132	16,60%	61.038	9,33%
Tractores	27.948	79,70%	7.118	20,30%	35.066	5,36%
Semirremolques	32.694	77,60%	9.437	22,40%	42.131	6,44%
TOTAL	265.825	40,63%	388.390	59,37%	654.215	100,00%

(*) Participación por tipo de vehículo estimada por el informe "El transporte automotor de cargas en Argentina" del C3T de la UTN en el año 2005.
 (**) Vehículos con capacidad de carga estática mayor a 3,5 toneladas.

TABLA 6.1. Composición del parque automotor de cargas por modalidad de uso y por tipo de vehículo. Total país. Año 2014. Fuente: elaboración propia en base a los informes "El transporte automotor de cargas en Argentina" del C3T de la UTN y datos de ADEFA.

Ahora bien, considerando que los competidores directos de TMI S.A. para el tramo Buenos Aires – Mendoza, o en su defecto, Buenos Aires – Córdoba – Mendoza, serán las firmas radicadas en tales provincias (y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires) es que se hace este mismo análisis para cada una de ellas. Los mismos se podrán leer en el Anexo IV, Tablas 6.2.4. La estructura del parque competidor total se muestra en la siguiente tabla:

Composición del Parque Automotor de Cargas - Buenos Aires/CABA/Mendoza/Córdoba 2014						
Vehículos (**)	Vehículos para terceros		Vehículos para transporte propio		Total de Unidades	Part. por tipo de vehículo (*)
	Unidades	Participación (*)	Unidades	Participación (*)		
Camiones	99.735	34,01%	193.551	65,99%	293.287	76,52%
Acoplados	30.812	81,03%	7.214	18,97%	38.026	9,92%
Tractores	18.028	79,05%	4.777	20,95%	22.805	5,95%
Semirremolques	22.660	77,76%	6.481	22,24%	29.141	7,60%
TOTAL	171.235	44,68%	212.024	55,32%	383.259	100,00%

(*) Participación por tipo de vehículo estimada por el informe "El transporte automotor de cargas en Argentina" del C3T de la UTN en el año 2005.
 (**) Vehículos con capacidad de carga estática mayor a 3,5 toneladas.

TABLA 6.2. Composición del parque automotor de cargas por modalidad de uso y por tipo de vehículo. Parque competidor directo (Buenos Aires, CABA, Córdoba y Mendoza). Año 2014. Fuente: ídem anterior.

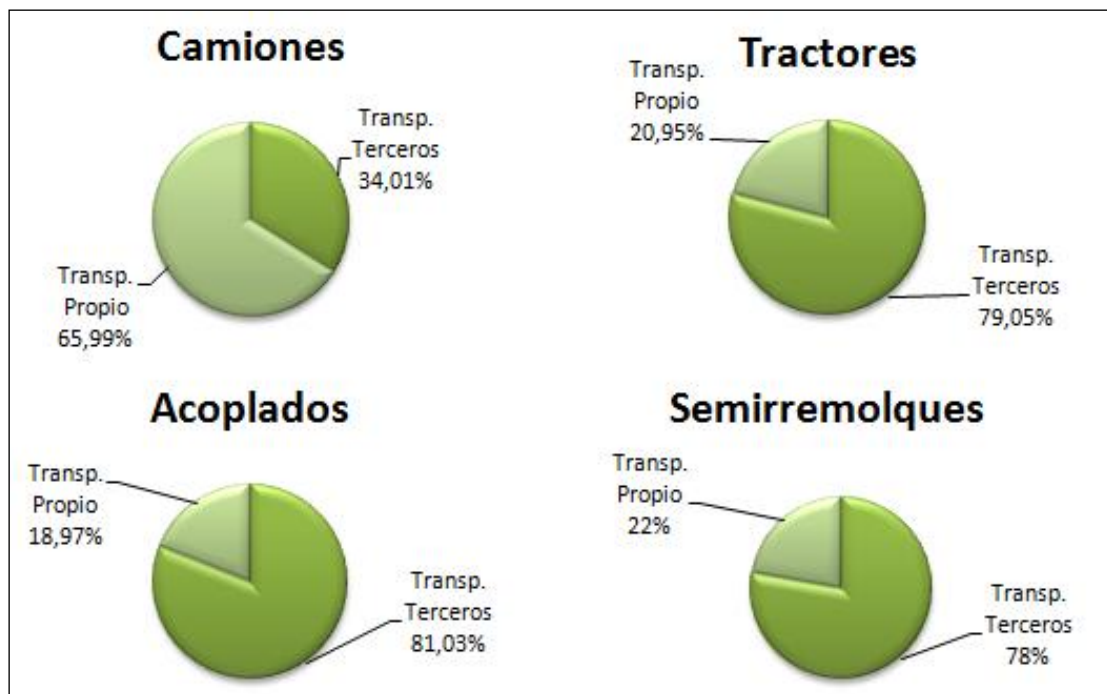
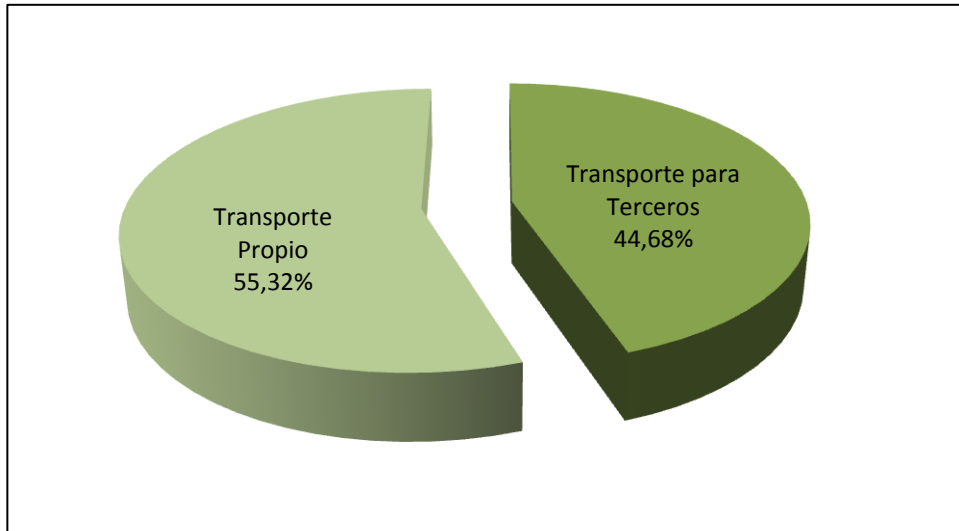


GRÁFICO 6.11. Modalidad de uso de los vehículos de carga. Parque competidor directo (Buenos Aires, CABA, Córdoba y Mendoza). Año 2014. Fuente: elaboración propia en base a los informes "El transporte automotor de cargas en Argentina" del C3T de la UTN y datos de ADEFA.

Como puede observarse en el primer gráfico la división entre vehículos dedicados al transporte para terceros y transporte propio respeta los mismos patrones que rigen a nivel nacional, siendo la mayor parte de los mismos utilizados para el transporte de mercaderías propias (55,32%). Además verifica lo indicado el apartado 6.2.1.1 respecto a la porción que abarcan.

Al desagregar dicha división por cada tipo de vehículo se ve una diferencia sustancial entre el uso de los camiones y los demás tipos de equipos de carga. Mientras que en los primeros predomina ampliamente el uso del transporte propio (65,99%), para todos los demás ocurre lo contrario. Tanto acoplados, tractores y semirremolques son utilizados en su gran mayoría para el transporte de mercaderías de terceros (80% en promedio). De estas lecturas, y tal como puede verse en el gráfico siguiente, la justificación de la preponderancia del transporte propio a nivel global se debe a una amplia supremacía de las unidades de camiones por sobre los demás vehículos.

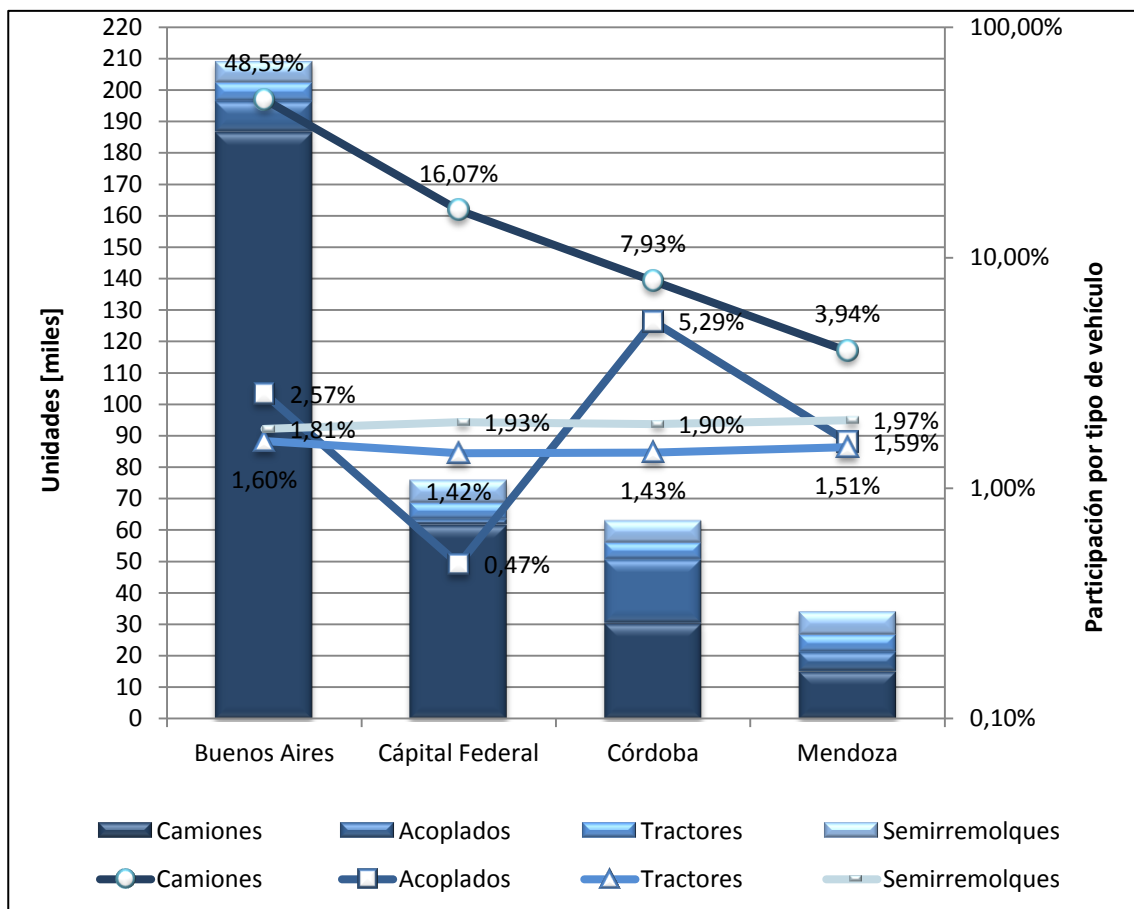
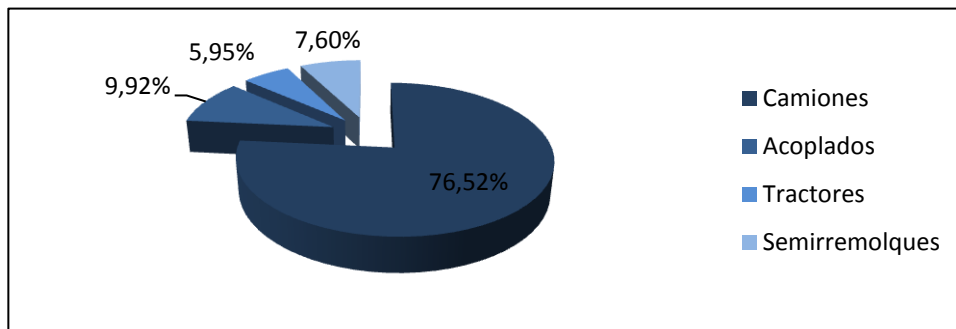


GRÁFICO 6.12. Composición del parque automotor de cargas por tipo de vehículos. Parque competidor directo (Buenos Aires, CABA, Córdoba y Mendoza). Año 2014. Fuente: elaboración propia en base a los informes “El transporte automotor de cargas en Argentina” del C3T de la UTN y datos de ADEFA.

Los camiones representan al vehículo de carga con mayor cantidad de registros (76,52%) en las provincias de Buenos Aires, Mendoza, Córdoba y en la CABA, tal como ocurre a nivel país (78,87%). Vasta diferencia se debe, en primer lugar, a la gran presencia de estos en la provincia de Buenos Aires y en la CABA, alcanzando el 64,66% del parque total del mercado competidor (aproximadamente el 48% del total de camiones del país se registran en estas dos jurisdicciones). Mientras que, el segundo factor de dicha incidencia se debe a una abultada cantidad de camiones livianos (80,78% de los camiones registrados en dichas jurisdicciones) utilizados principalmente para las distribuciones urbanas de cargas generales y transportes de cortas distancias hacia centros productivos. Por lo general, muchos de ellos utilizados como transportes propios.

A diferencia de los camiones, la participación de los equipos formados por tractores y semirremolques se divide de manera bastante equitativa entre las cuatro jurisdicciones. La cantidad de semirremolques en cada una de ellas es mayor que la de tractores, lo cual tiene una explicación a la que se hará mención más adelante.

En cuanto a los acoplados, estos presentan una participación muy disímil respecto al parque de camiones. Los equipos registrados en Capital Federal (0,47%) y en las provincias de Buenos Aires, Córdoba o Mendoza, 2,57%, 5,29% y 1,59% respectivamente, poseen un volumen mucho menor al que exhiben los camiones. Esto puede entenderse debido a que la mayoría de los camiones (y principalmente los camiones livianos) utilizados en la provincia y capital porteña no suelen ser acompañados por equipos de enganche.

Siguiendo con la misma metodología, en base a las participaciones estimadas por el C3T de la UTN, se hace una desagregación de los vehículos utilizados para transporte de cargas de terceros según sean principalmente destinados al transporte de corta distancia (básicamente se trata de fletes urbanos, según indica aquel informe) y larga distancia. De este modo los autores podrán concluir finalmente en una estimación de la flota vehicular con la que debería competir TMI S.A.

Composición del Parque Automotor de Cargas según tipo de tráfico (solamente transporte para terceros) - Buenos Aires/CABA/Córdoba/Mendoza 2014						
Vehículos (**)	Tráficos Cortos		Larga distancia		Total de Unidades	Participación por tipo de vehículo (*)
	Unidades	Tráficos cortos	Unidades	Larga Distancia		
Camiones	44.726	44,84%	55.009	55,16%	99.735	58,24%
Liviano	39.905	100,00%	0	0,00%	39.905	23,30%
Mediano	4.821	20,00%	19.284	80,00%	24.105	14,08%
Pesado	0	0,00%	35.725	100,00%	35.725	20,86%
Acoplados	19	0,06%	30.793	99,94%	30.812	17,99%
Mediano/pesado	19	9,93%	176	90,07%	195	0,11%
Pesado	0	0,00%	30.617	100,00%	30.617	17,88%
Tractores	174	0,97%	17.854	99,03%	18.028	10,53%
Mediano	174	11,95%	1.283	88,05%	1.457	0,85%
Pesado	0	0,00%	16.571	100,00%	16.571	9,68%
Semirremolques	43	0,19%	22.617	99,81%	22.660	13,23%
Mediano/pesado	43	9,01%	433	90,99%	476	0,28%
Pesado	0	0,00%	22.184	100,00%	22.184	12,96%
TOTAL	44.962	26,26%	126.273	73,74%	171.235	100,00%

(*) Participación por tipo de vehículo estimada por el informe "El transporte automotor de cargas en Argentina" del C3T de la UTN en el año 2005.
 (**) Vehículos con capacidad de carga estática mayor a 3,5 toneladas.

TABLA 6.3. Composición del parque vehicular de carga por tipo de tráfico que realiza y por tipo de vehículo. Exclusivo transporte para terceros. Parque competidor directo (Buenos Aires, CABA, Córdoba y Mendoza). Año 2014. Fuente: elaboración propia en base a los informes "El transporte automotor de cargas en Argentina" del C3T de la UTN y datos de ADEFA.

La primera conclusión que puede extraerse de la tabla anterior es que, los vehículos de cargas pesadas no son utilizados en los tráficos de corta distancia, y por el contrario, los livianos no se mueven en largos trayectos.

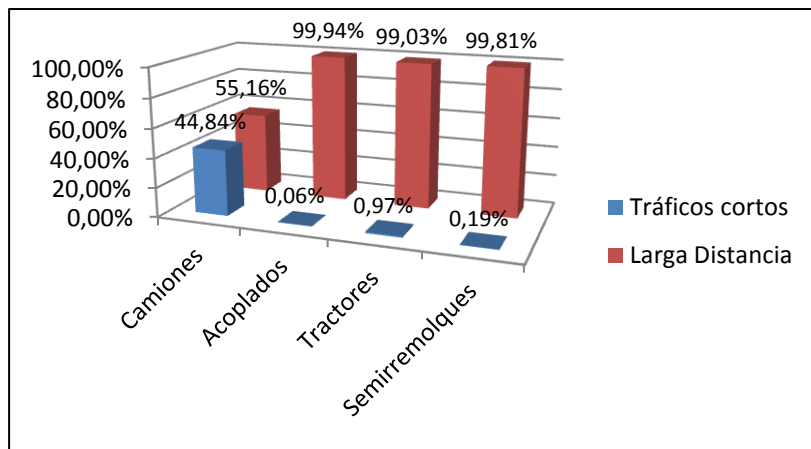


GRÁFICO 6.13. Participación de los vehículos dedicados al transporte de terceros por tipo de tráfico (parque de las provincias de Buenos Aires, Mendoza, Córdoba y la CABA). Año 2014. Fuente: elaboración propia en base a los informes "El transporte automotor de cargas en Argentina" del C3T de la UTN y datos de ADEFA.

Como puede verse en el gráfico, el único vehículo que participa de forma activa en los tráficos cortos es el camión (liviano y mediano de carga), justificando lo expuesto anteriormente. Todos los demás tienen una pequeña representación en este tipo de tráficos dado por equipos de menor porte que los normales en su tipo (acoplados y semirremolques especiales).

Considerando que el tramo Buenos Aires – Mendoza representa un trayecto de larga distancia, se mostrará finalmente la estimación de la composición del parque automotor de cargas dedicado al transporte de mercaderías de terceros (con registros en las provincias ya mencionadas) para este tipo de tráfico. (ver Anexo IV; Tabla 6.2.6)

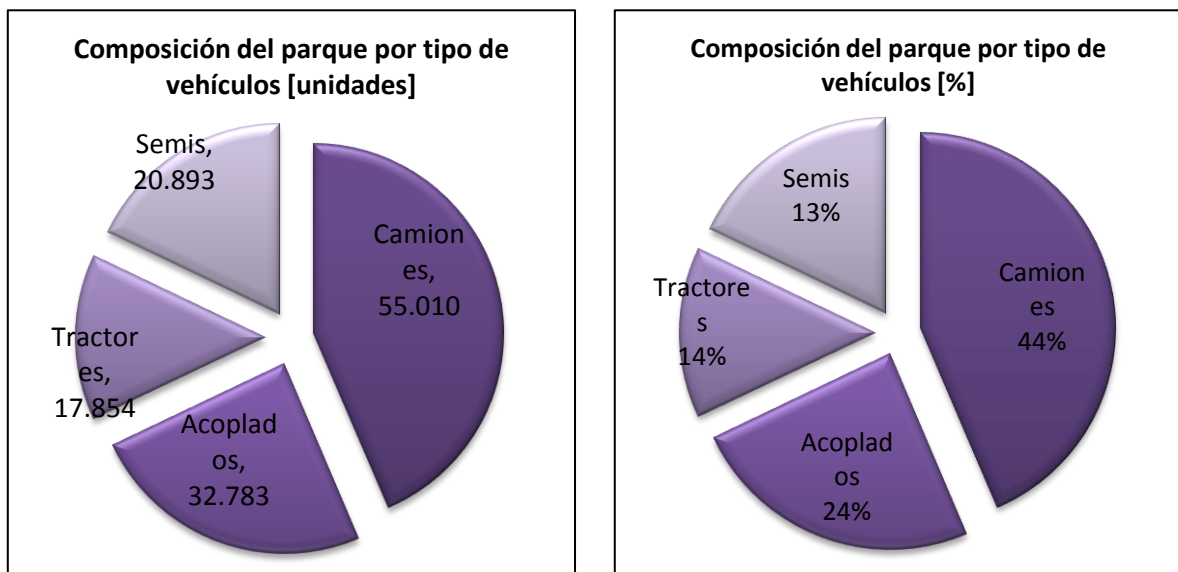


GRÁFICO 6.14. Composición del parque automotor de cargas por tipo de vehículo. Exclusivo transporte para terceros y larga distancia. Parque competidor directo (Buenos aires, Córdoba, CABA y Mendoza). Año 2014. Fuente: elaboración propia en base a los informes “El transporte automotor de cargas en Argentina” del C3T de la UTN y datos de ADEFA.

Cerca de la mitad de los vehículos utilizados por los potenciales competidores son camiones (44%), de los cuales, aproximadamente tres cuartas partes de los mismos son de tipo pesado. En mucha menor proporción aparecen los acoplados (24%), tractores (14%) y semirremolques (13%), quienes completan el parque. Vale aclarar además que, en estos últimos tres se impone fuertemente el equipo de tipo pesado por sobre el mediano o mediano/pesado, lo cual se argumenta con el aprovechamiento de economías de escala en trayectos de larga distancia. De estos guarismos se pueden sacar algunas conclusiones más.

Una de ellas es la relación global existente entre la cantidad de camiones y los acoplados, por un lado, y entre los tractores y los semirremolques, por el otro, la cual da

un buen indicio de la operatoria que se presenta en los diferentes tipos de transporte. Más allá de que se trate de relaciones globales que resultan de la sumatoria de los equipos de múltiples operadores, esto indica, de manera esquemática, la tendencia general del mercado de transporte en cuanto a la organización de las empresas. Por ejemplo, cuando la cantidad de unidades de tractores es idéntica a la cantidad de semirremolques, es de esperar que cada tractor se encuentre indivisiblemente ligado a un semirremolque. Ello indicaría una logística no desarrollada, en donde cada tractor espera a la carga y descarga de cada semirremolque, lo que incrementa los tiempos improductivos y supone una baja eficiencia de las unidades tractivas.

En la Tabla 6.4., se muestran estas relaciones en los servicios de transporte para terceros y en el transporte propio para el año 2014. (Ver Anexo IV).

Relación camiones/acoplados			Relación tractores/semirremolques		
Transporte para terceros	Transporte propio	Total	Transporte para terceros	Transporte propio	Total
3,24	26,83	7,71	0,8	0,74	0,78

TABLA 6.4. Relaciones entre vehículos de cargas por modalidad de uso. Parque competidor directo (Buenos Aires, CABA, Córdoba y Mendoza). Año 2014. Fuente: elaboración propia en base a los informes “El transporte automotor de cargas en Argentina” del C3T de la UTN y datos de ADEFA.

En el transporte para terceros la relación camión/acoplado es menor que para el transporte propio y lo inverso se verifica en la relación tractor/semirremolque. Ello es emergente de una tendencia que se ha iniciado y que se espera continúe en adelante, según lo indicado por expertos en transporte: la adquisición de semirremolques por parte de empresas productoras que contratan el servicio de remolque a empresas transportistas. En segundo lugar, ahora exclusivamente dentro de servicios de transporte para terceros, se muestran las mismas relaciones según se trate de servicios de tráficos cortos o servicios de larga distancia.

Transporte para terceros					
Relación camiones/acoplados			Relación tractores/semirremolques		
Tráficos cortos	Larga distancia	Total	Tráficos cortos	Larga distancia	Total
2354	1,79	3,24	4,05	0,79	0,8

TABLA 6.5. Relaciones entre vehículos de cargas por tipo de tráfico. Exclusivo transporte para terceros y parque competidor directo (Buenos Aires, CABA, Córdoba y Mendoza). Año 2014. Fuente: elaboración propia en base a los informes “El transporte automotor de cargas en Argentina” del C3T de la UTN y datos de ADEFA.

Tal como se observa, las columnas de totales, en cada relación, coincide con la columna de transporte para terceros de la tabla anterior, en tanto las restantes columnas se refieren al tipo de tráfico principal realizado por las empresas prestadoras de servicios de transporte: tráficos cortos o largos.

Como era de esperar, la relación “Camiones/acoplados” en las cortas distancias es ampliamente superior a la de las largas distancias en donde la existencia de acoplados es muchísimo mayor. Para la corta distancia, por lo general en el servicio de distribución, no se utilizan acoplados.

Por su parte, la configuración de los equipos de larga distancia ha experimentado un fuerte impulso a aumentar el peso relativo de los semirremolques y tractores en desmedro de los camiones y acoplados y dentro de la primera configuración, el número de semirremolques ha crecido más que proporcionalmente que el de los tractores como consecuencia del impulso logístico: el tractor recorre muchos más kilómetros que el semirremolque ya que este es, a veces, el “depósito” que consume los tiempos muertos asociados a la carga y descarga de la mercadería.

En lo que respecta a la antigüedad de parque de transporte de cargas, según los autores pudieron averiguar mediante las entrevistas a expertos, si bien la recuperación económica a partir del año 2005 marcó el comienzo de un fuerte proceso de renovación de flota, en la actualidad la mayor parte del parque presenta más de 10 años de antigüedad. Sin embargo, existen importantes diferencias entre los equipos que prestan servicios de transporte propio y de terceros. Los equipos utilizados en el transporte propio son los más viejos que hoy se encuentran en operación, presentan una antigüedad de alrededor de 20 años. Por su parte, la antigüedad promedio de los servicios de terceros es de unos 12/13 años y disminuye por debajo de los 10 para aquellos que realizan transportes internacionales.

6.2.1.3 Empresas transportistas

En cuanto a la oferta del servicio, la cantidad de empresas de transporte ha sido, en general, una incógnita de difícil resolución ya que en esta acepción se suelen incorporar tanto a empresas transportistas como a empresas propietarias de vehículos para el transporte propio.

Según el informe del 3CT de la UTN, las compañías argentinas dedicadas al transporte de cargas tienen un tamaño medio de 10 vehículos propios (sin diferenciar entre

camiones, acoplados, tractores o semirremolques). Dicha situación cambia en el transporte internacional donde la flota suele incrementarse por encima de los 20 vehículos por empresa. De allí que, considerando el tamaño medio de vehículos por empresa y la cantidad de estos que forman al parque del mercado competidor, se calcula:

	CABA	Buenos Aires	Mendoza	Córdoba	TOTAL
Vehículos para terceros	41.738	53.056	27.040	49.401	171.235
Vehículos por empresa	10	10	10	10	10
Empresas	4.174	5.306	2.704	4.940	17.124

TABLA 6.6. Relaciones entre el parque vehicular de carga por provincia y la cantidad de empresas. Exclusivo transporte para terceros. Parque competidor directo (Buenos aires, CABA, Córdoba y Mendoza). Año 2014 Fuente: elaboración propia en base a los informes “El transporte automotor de cargas en Argentina” del C3T de la UTN y datos de encuestas.

Hay que tener cierta prudencia con estos guarismos dado que en el sector conviven, como ya se dijo, una gran cantidad de emprendimientos de conductores/propietarios o agentes de cargas (de mayor poder económico) pero que también son dueños de pocas unidades, con lo cual el tamaño real que surge de la información referida a empresas transportistas probablemente no es de la magnitud estimada. Este solo debe entenderse como una referencia de la gran magnitud de estructuras presentes en el mercado competidor.

6.2.1.4 Caracterización de las empresas del sector

A continuación se analizará la información extraída de fuentes primarias como lo son las empresas transportistas, potenciales competidoras de la entidad receptora, y personas expertas en el tema, como lo es el gerente de ITL S.A. Las modalidades utilizadas para la obtención de la información fueron: cuestionarios y entrevistas personales. Tales indagaciones se realizaron a firmas radicadas en las ciudades de Mendoza, Córdoba, Buenos Aires y Ciudad Autónoma de dicha provincia.

¿A través de qué modo ofrecen el servicio de transporte de carga?

De las empresas transportistas encuestadas, el total de las mismas presta servicios de cabotaje mediante el modo carretero. Solo uno de los encuestados ofrece, además del transporte carretero para el cabotaje, servicios de transporte aéreo para envíos internacionales. Ello evidencia que, lo expuesto previamente acerca del predominio casi absoluto del modo carretero para el transporte de cabotaje del país se acerca a lo real.

¿Para qué tramos ofrecen sus servicios?

En cuanto a los tramos para los cuales dichas empresas prestan sus servicios se identificó que, más del 90% de las firmas realizan camionajes a más de un destino (sin considerar los pasos intermedios como tales). Esto es muy común en las empresas denominadas “medianas-grandes” y tiene que ver con su capacidad de venta del servicio y ampliación de los mercados. El resto de las empresas, las llamadas “pequeñas” o “fleteros”, no suelen disponer de estructuras dedicadas a la captación de cargas por ende suelen trabajar sobre una sola ruta. Esto, combinado con los desequilibrios conocidos en materia de distribución geográfica de las demandas, genera situaciones en las que a menudo el operador está obligado a hacer retornos sin carga o a reducir su nivel de actividad en ciertas temporadas. Este es justamente el tema que da origen al proyecto y por el cual la entidad receptora deberá poner suma atención ya que cuenta con la estructura necesaria y aún al día de hoy presenta dicha falencia.

En efecto, los recorridos que ejecutan las empresas encuestadas presentan un sinnúmero de combinaciones. Para poder simplificar el análisis, los autores realizaron una primera segregación de los mismos en dos grupos: los transportes que participan de las rutas objetivo para TMI S.A. (Buenos Aires – Mendoza, Buenos Aires – Córdoba o Córdoba – Mendoza), servicios considerados como potenciales competidores, y los que están por fuera del mismo. Como se puede observar en el siguiente gráfico, el 91,67% de las firmas participa, (*) en al menos uno de sus ramales, dentro del tramo objetivo de TMI S.A.

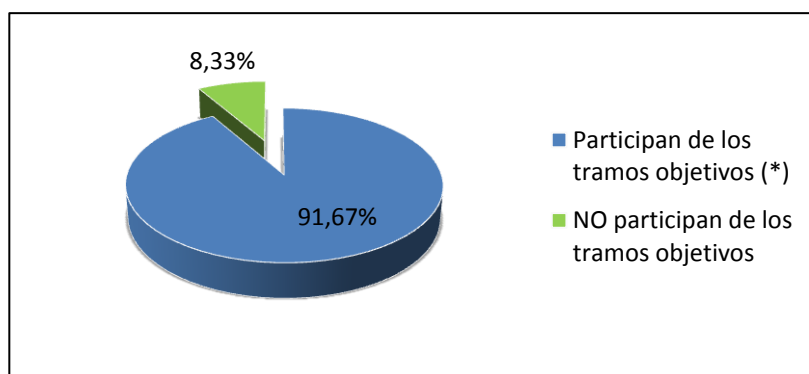


GRÁFICO 6.15. Participación de las empresas encuestadas en los tramos objetivos de TMI S.A.
Fuente: elaboración propia en base a encuestas.

Optimización de la gestión de cargas de una empresa de transporte carretero

La significativa presencia de las compañías encuestadas muestra, por un lado, la importancia de estos trayectos como consecuencia de la gran actividad económica existente en los mismos, y por el otro, un mercado con un gran número de oferentes.

Como puede observarse en el Gráfico 6.16., los principales recorridos que ofrecen dichas compañías son los que tienen origen en Buenos Aires, ya sea con destino a Córdoba (a través de la Ruta Nacional -RN- N°9 o RN N° 8 y 36), Mendoza o Chile (RN N° 7). En menor medida, prestan servicios desde la provincia cordobesa a la mendocina y el país trasandino (RN N° 36, 8 y 7). En consecuencia, este último ramal se presenta, a priori, como un atractivo mercado de expansión para cumplir con los objetivos de TMI S.A.

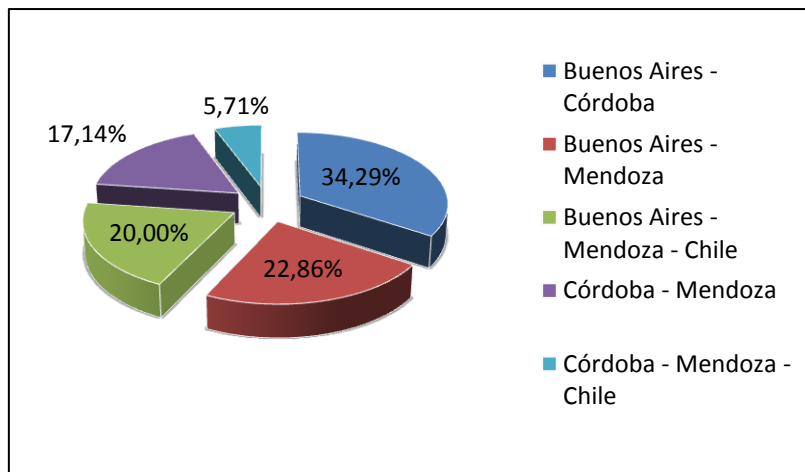


GRÁFICO 6.16. Participación de los recorridos de las empresas encuestadas en los tramos objetivos de TMI S.S. Fuente: elaboración propia en base a encuestas.

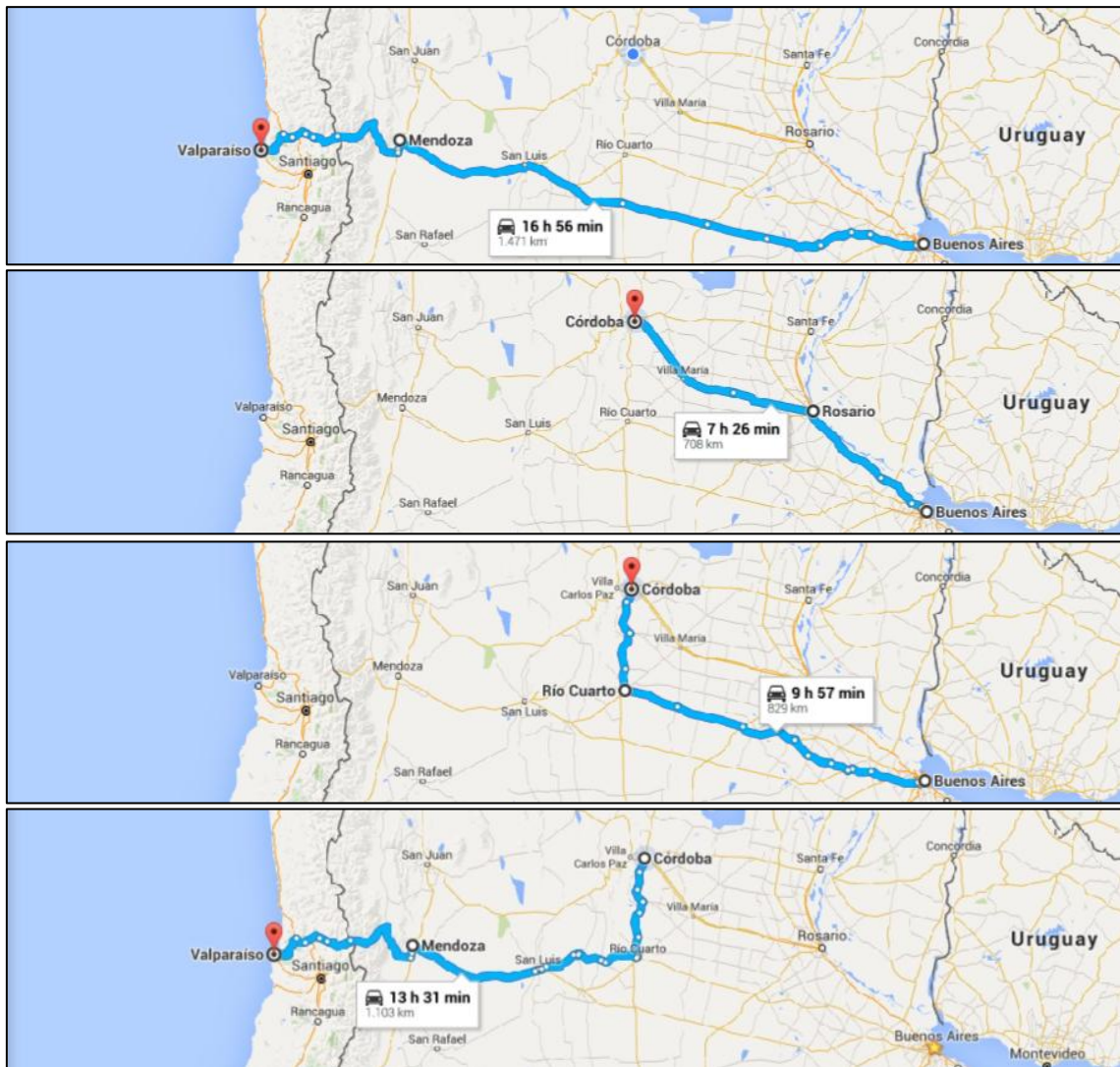


IMAGEN 6.1. Principales recorridos realizados por las empresas encuestadas en los tramos objetivos de TMI S.A. Fuente: elaboración propia.

¿Qué modalidad de contratación de vehículos utilizan para la prestación del servicio?

En el transporte de cargas suelen utilizarse vehículos propios y de terceros (o subcontratados) para la prestación de los servicios, o bien, la combinación de ambas modalidades. Muchas veces la forma de contratación está relacionada con la estructura y la capacidad de prestación de la empresa. En el siguiente gráfico se muestran los resultados obtenidos de las encuestas, considerando únicamente aquellas firmas que realizan tráficos dentro del tramo objetivo de TMI S.A.

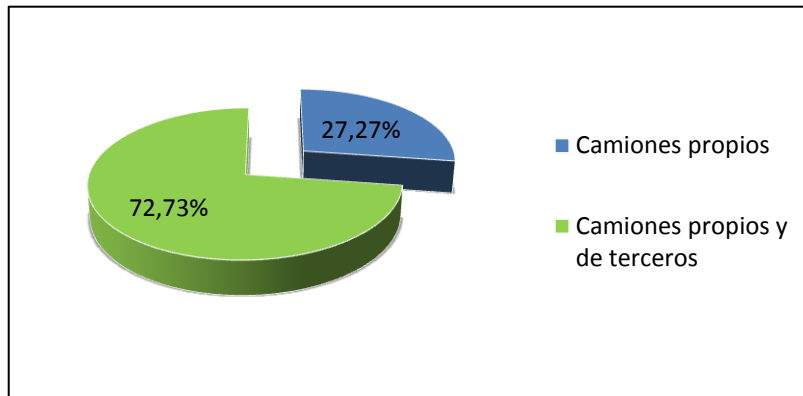


GRÁFICO 6.17. Modalidad de contratación de vehículos para el transporte de cargas. Fuente: elaboración propia en base a encuestas.

La primera lectura que debe hacerse es la ausencia de empresas que tercerizen la totalidad de sus servicios, algo similar a lo que ocurre en el caso de la entidad receptora. Si bien dichos vehículos pertenecen al “*holding*” del cual forma parte (no son tercerizados) y no modifica sus operaciones, esto puede transformarse en una desventaja al momento de darse a conocer en un nuevo mercado. Aun considerando los beneficios más importantes del *outsourcing*²² (flexibilidad en la disposición de recursos y transformación de costos fijos en variables), la falta de camiones totalmente propios puede jugar una mala pasada cuando debe ganarse la confianza de un nuevo cliente. Un servicio prestado por un tercero puede resultar poco confiable, retrasar los acuerdos entre obligaciones y responsabilidades de las partes o crear una idea de menor control que afecte la calidad del servicio, entre otras. Por ende, resultará fundamental la forma en que se dé a conocer el servicio y quien lo ejecuta.

En cuanto a la distribución mostrada por las empresas consultadas, la mayoría (72,73%) utiliza la combinación de ambas modalidades. Puede pensarse que, una vez lograda la confiabilidad de un cliente, dejará de importar para este como es la modalidad de contratación del vehículo y su satisfacción estará basada exclusivamente en los atributos propiciados por el servicio.

Por lo general, las empresas de menor tamaño son las que cuentan con la totalidad de vehículos propios debido a que poseen una flota pequeña. Sin embargo, los autores han encontrado también esta característica en empresas de gran porte, como lo son algunos agentes de cargas internacionales, aunque se cree que ocurre lo mismo que en el caso de

²² *Outsourcing*, contratación de un proveedor externo para la realización de una actividad a cargo de la empresa.

TMI S.A. en cuanto a la participación de un “holding” (los vehículos trabajan para más una firma).

¿Además del servicio de traslado de carga, brindan algún otro servicio complementario al mismo? ¿Cuál/es?

Los transportistas o agentes de carga suelen proporcionar, además del servicio de traslado, otros servicios complementarios que hacen a la logística de las cargas. De acuerdo a lo expresado por el gerente comercial de ITL S.A., quién posee muchos años en el rubro, algunos de los más comunes son los siguientes: almacenamiento; fraccionamiento y distribución; realización de importaciones y exportaciones; trámites aduaneros portuarios; comercialización de fletes marítimos; venta de seguros internacionales y control de documentación reglamentaria. Además, según su experiencia, vale diferenciar a las empresas que operan con contenedores, ya sean especiales o comunes; quienes realizan consolidaciones y des-consolidaciones de los mismos; las que ejecutan camionajes internacionales y las que se dedican a cargas especiales o peligrosas.

Considerando dicha información, se les consultó a los transportistas encuestados a cuáles de estos servicios atendían sus empresas. A continuación se muestran los resultados obtenidos:

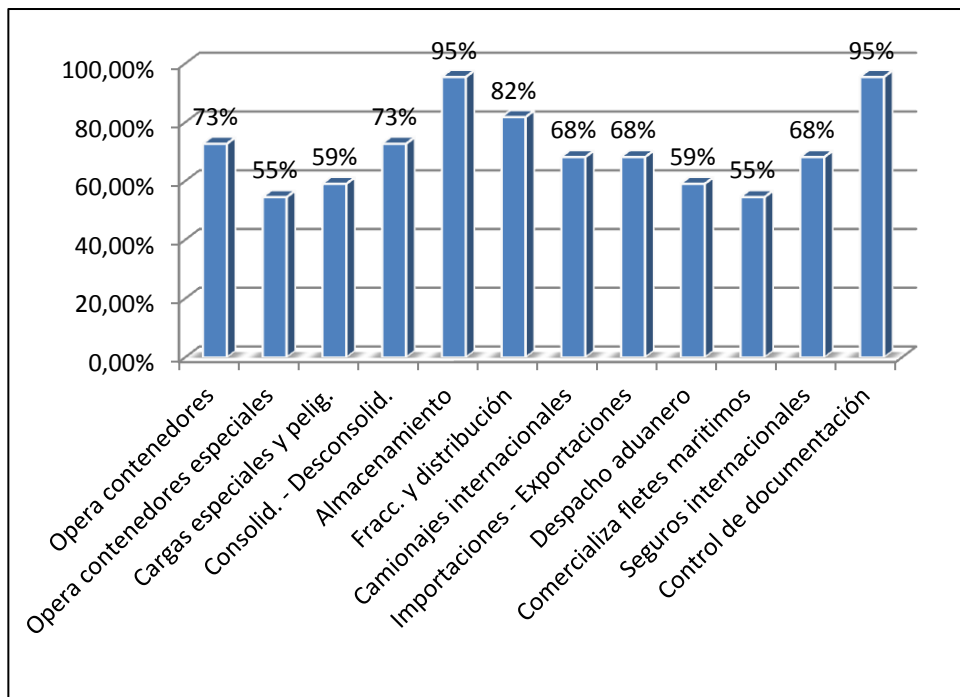


GRÁFICO 6.18. Servicios complementarios ofrecidos por las empresas del tramo objetivo para TMI S.A. Fuente: elaboración propia en base a encuestas.

Los servicios que más se ofrecen en el mercado, junto con el traslado de las cargas, son: el control de documentación que la acompaña y el almacenamiento de las mismas (95% de las empresas lo prestan). Ambas actividades son ofrecidas actualmente por TMI S.A. como parte de sus servicios. A estos le siguen: el fraccionamiento y distribución de las cargas (82%), la operación de contenedores, junto con la consolidación y desconsolidación de los mismos (73%).

Respecto al fraccionamiento y distribución, la empresa estaría en desventaja al no ofrecer el mismo. Casi tres cuartas partes de las empresas utilizan camiones de menor porte, o camionetas livianas, para la distribución de cargas desde su centro de almacenamiento al lugar de destino del cliente. Este servicio resulta fundamental cuando el destino final está emplazado dentro del centro urbano de la ciudad, o bien, el destinatario no posee espacio físico para el almacenaje de un contenedor.

A diferencia de lo anterior, la operación de contenedores y el manipuleo de las cargas que contienen los mismos es un fuerte de la empresa. Como ya se dijo en el Capítulo I, la asociación con Logitrans S.A., le permite contar con una estructura de soporte poco usual en el rubro.

Por otro lado, si se consideran las prestaciones menos usuales de los potenciales competidores, se puede ver que la operatoria de contenedores especiales (High Cube, Open Top, Flexi-Tank, Insulado o Reefer) y la comercialización de fletes marítimos apenas son realizadas por poco más de la mitad del mercado (55% de las empresas). Esto representa una fuerte ventaja competitiva para darse a conocer al mercado.

¿Cómo se compone el costo de su servicio?

Cabe aquí hacer algunas salvedades, tal como las expresadas por el Sr. Mariano Méndez Casariego durante su entrevistas: en primer lugar debe diferenciarse entre servicios “*liberados*” o “*no liberados*”, es decir, aquellos en los cuales se contrata el servicio ida y vuelta al punto de origen y en los cuales se contrata sólo hasta un destino determinado. Además, los costos analizados por camión son sobre una base mensual y el equipo tomado como referencia es un tractor con semi-remolque containero con capacidad de carga de 30 toneladas.

En el caso de TMI S.A. el servicio brindado actualmente consta de un servicio “no liberado” para el tramo Mendoza – Buenos Aires y en consecuencia se considera oportuno analizar tal escenario. Posteriormente, en el capítulo de rendimiento económico del proyecto será analizada la situación complementaria y su costo total. En este sentido, para un recorrido promedio por camión de 13.500 kilómetros mensuales (aproximadamente 7 viajes no liberados para el tramo Buenos Aires – Mendoza), con 1,2 choferes por viaje (de acuerdo a las disposiciones legales de circulación) y consumo de combustible del vehículo de 0,33 lts/km la composición de los costos es la siguiente:

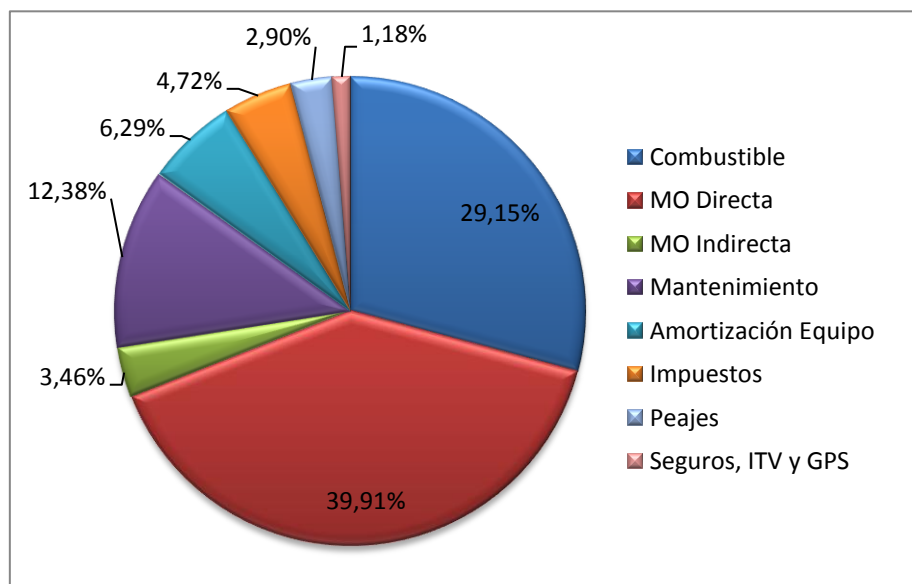


GRÁFICO 6.19. Composición de costos para un servicio de transporte de cargas bajo modalidad no liberado. Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas.

El gráfico anterior denota claramente la amplia supremacía de los costos variables (MO Directa, Combustible y Reparaciones) en la estructura total de los mismos y pone en evidencia la ambición de la entidad receptora por hacer uso de la capacidad ociosa en su regreso.

¿Cuál es la situación económica que vive actualmente el rubro?

Al consultar a los transportistas, como también a expertos en el tema, sobre la situación económica que vive el sector hoy, ambos coincidieron con lo indicado por el gerente de TMI S.A.: “costos ajustados”. Tal como lo expresó el Sr. Mariano Méndez Casariego, la situación económica que atraviesa el país afecto a la demanda del servicio con una baja sustancial durante el último año, consecuencia lógica de la caída productiva, y sumado a ello, un aumento de los costos, originados por el fuerte proceso inflacionario. La suma de los anteriores, provoca a su vez, que más y más empresas salgan a la

búsqueda de nuevas cargas, por ende, existe un aumento ficticio de la oferta de transporte.

¿Cómo reaccionan frente a la posibilidad de perder un cliente ante una oferta de menor precio de un competidor?

Lo explicitado en el párrafo anterior explica la respuesta de las empresas transportistas a esta pregunta, por lo que los autores han decidido presentarla a continuación.

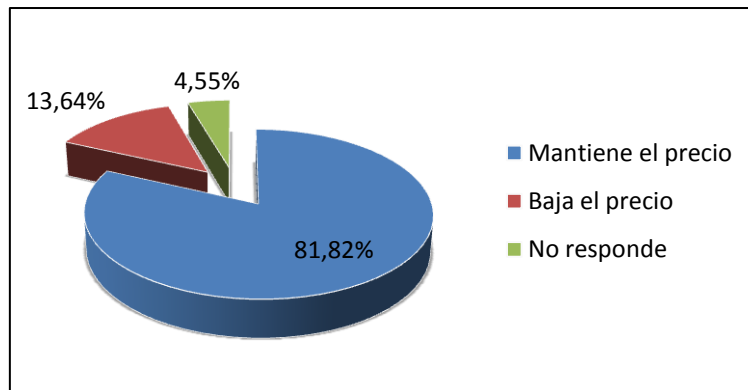


GRÁFICO 6.21. Reacción frente a una baja de precio del competidor. Fuente: elaboración propia en base a encuestas.

La situación económica actual junto con los servicios complementarios brindados, hace que muchas empresas ofrezcan un servicio de mayor calidad (mejores tiempos de respuestas, control de documentación o almacenamiento bonificado, etc.) frente a un escenario en desventaja de precios. En tal sentido TMI S.A. corre con cierta ventaja, ya que podría ofrecer un servicio de menor costo (por tratarse de tramos que de otro modo resultarían ociosos de carga), y a su vez, igualar muchos de las mejoras de calidad que podrían ofrecer otros transportistas.

¿Sus clientes reciben algún incentivo por mantener una relación comercial con estas? ¿Cuál/es?

De acuerdo a lo expresado por el Sr. Adrián Cerván, los beneficios más comunes en el rubro son los siguientes: por volúmenes de cargas (teniendo en cuenta la frecuencia), por años de antigüedad en relación comercial o por pronto pago o pago adelantado.

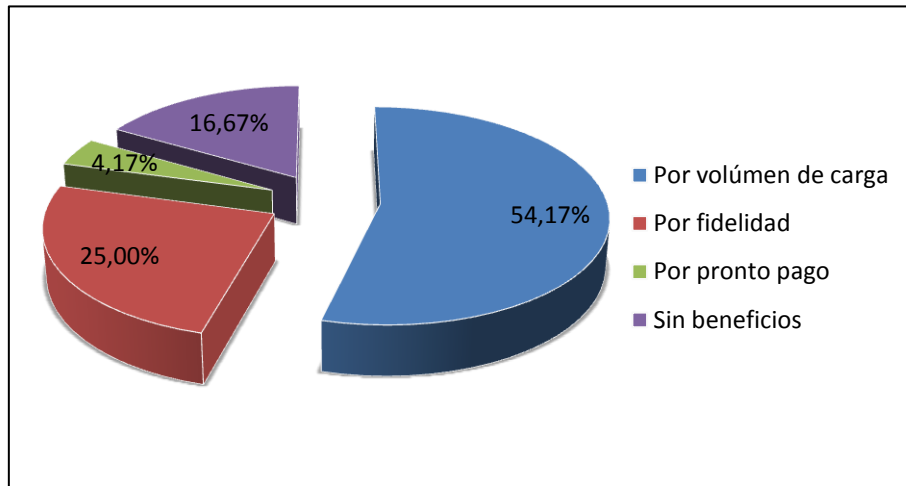


GRÁFICO 6.22. Beneficios que otorgan las empresas a sus clientes. Fuente: elaboración propia en base a encuestas.

La forma más usual de beneficios (54,17% de las empresas transportistas encuestadas lo otorgan a sus clientes) es la de descuentos en el precio en función de las cargas transportadas en un determinado período, generalmente, mensual. Otra modalidad, mayormente común en empresas de gran tamaño, es la otorgación de beneficios a sus clientes en función de los años de antigüedad en relación comercial (por ejemplo: pagos diferidos, asesoramientos, bonificación de servicios complementarios, etc.). Lo opuesto ocurre con las pequeñas empresas, donde se encuentran los “fleteros” sin capacidad financiera suficiente para ello, las cuales no suelen ofrecer beneficios (16,67%).

6.2.2 Análisis de la demanda

Para cuantificar, de manera aproximada, los valores de demanda de este mercado se han considerado los ingresos de las empresas de transporte relacionados a las ventas de fletes con cargas del tipo de las que consume la industria del vino.

El Valor Bruto de Producción²³ (VBP) generado por el transporte terrestre de cargas representó, en el año 2015, el 2,62% de las ventas totales argentinas. Tal valor constituye el último dato oficial ofrecido por el ente público encargado del mismo. Dicha proporción ha tendido a incrementarse en los últimos años a la par de los procesos de tercerización del transporte por parte de las empresas productoras de bienes. Sin embargo, este guarismo requiere de algunas precisiones conceptuales.

²³ Valor Bruto de Producción (VBP), es el valor total de todos los productos producidos por una actividad económica, incluidos los primarios y los secundarios. Es decir, se compone del valor agregado al producto más las compras intermedias realizadas para la producción.

La Dirección Nacional de Cuentas Nacionales (DNCN) del INDEC es la oficina encargada de estimar el PIB y el VBP de la economía argentina. Ambos indicadores se calculan para los diferentes sectores en que se divide la actividad económica, entre ellos, el sector Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones y, dentro de Transporte, el Transporte Automotor de Cargas. Las cuentas nacionales asignan cada actividad económica a los sectores en que se divide la economía. Sin embargo, cuando una firma realiza múltiples actividades se suele asignar la totalidad de las actividades económicas de la firma a la actividad principal que la misma tenga.

El transporte de cargas por automotor es un caso en el cual esta situación suele presentarse. El uso de camiones propios por parte de una empresa productora de bienes para el traslado de su producción o de los insumos requeridos es, aún hoy día, una práctica bastante usual, especialmente en emprendimientos productivos pequeños. En tal caso, el costo incurrido en transporte se asigna a la actividad principal de la empresa. En cambio, si esas mismas firmas contratan a una empresa dedicada específicamente a la prestación de servicios de transporte de cargas, entonces el pago por esos servicios se convierte en ingreso del sector “Transporte de Carga por Carretera” y es consumo intermedio de la empresa contratante.

Ahora bien, en virtud de que las cuentas nacionales incluyen dentro del sector Transporte solo a las empresas dedicadas a la actividad para terceros, la importancia económica originada en el acto de transportar bienes se encuentra claramente sub-registrada en la medición de tales cuentas, al no captar el movimiento de mercaderías efectuadas en transporte propio. En todo caso, si se construyera una cuenta “satélite” del transporte automotor de cargas, en donde se incluyeran los costos en que se incurre por el transporte de todos los bienes en la Argentina, con independencia de la existencia o no de un contrato de transporte, se podría tener una idea aproximada del consumo real de recursos por parte de esta actividad.

Además, la contabilización de estos indicadores suma otra dificultad dado que el sujeto de regulación que consideran las autoridades de transporte (CNRT) lo determina la existencia del vehículo en sí mismo y no la naturaleza de la actividad en la que este opera, lo cual concluye con caracterizaciones del sector con un grado de atomización muy superior al que efectivamente presenta, cuando en realidad, la porción empresaria conformada para la venta de servicios de transporte muestra un perfil de mayor organización, especialización y tamaño.

Explicitado lo anterior los autores intentan entregar al lector un valor aproximado de los ingresos de las empresas de transporte carretero de cargas por, valga la redundancia, cargas del tipo de las que generan las empresas proveedoras de bienes a las bodegas. Tal como se explicó anteriormente, no existen estudios formales que ayuden a calcular específicamente a cuánto asciende el monto total generado por el sector que se está estudiando, pero se ha querido estimar esta información a modo de contextualizar las cifras que se manejan en el mercado.

Como se indico en el inicio de este apartado, el porcentaje de participación del VBP del transporte terrestre de cargas en el VBP total nacional fue de 2,62% para el año 2015. Dicha participación representa un monto de 225.750 millones de pesos corrientes (ó USD 23.922,8 millones de dólares a tasa cambiaria promedio de tal año)²⁴. Cabe aclarar que, la DNCN del INDEC considera dentro de este sector los distintos modos de transporte terrestre: ferroviario, automotor y ductos. Sin embargo, como ya fue enunciado en capítulos anteriores, durante los últimos años la supremacía del modo automotor es casi absoluta en el transporte de cargas de larga distancia por lo que no se considera necesario hacer una sub-división de dicho monto. También resulta importante manifestar que dicho monto contempla tanto ventas de servicios de cabotaje como internacional. Sin embargo, la presencia del transporte carretero en el comercio internacional, donde el transporte propio prácticamente desaparece, disminuye tanto en los volúmenes como en los tráficos efectuados ya que las exportaciones e importaciones carreteras tienen, únicamente, alcance regional, especialmente con los países limítrofes, y para determinados productos. (ver Anexo II y Anexo V)

Ahora bien, de acuerdo al informe “El transporte automotor de cargas en la Argentina” del C3T de la UTN, dejando de lado los transportes no comerciales (o transporte propio), el 90% del flete carretero proviene de los sectores productores de bienes y el restante 10% se estima que se origina en el transporte demandado por las familias en concepto de mudanzas y fletes urbanos. En consecuencia, el monto del VBP del mercado en estudio se reduce a 203.160 millones de pesos corrientes (USD 21.530,53 millones).

²⁴ Tasa cambiaria promedio anual de 2015; \$9,4366 = USD 1. Fuente: <https://es.investing.com/currencies/usd-ars-historical-data>

Siguiendo con la información brindada por esta fuente, al analizar la demanda de servicios de transporte carretero a nivel de grupos de productos, siempre excluyendo la correspondiente a servicios de mudanzas y de “fleteros” urbanos, se denota que 12 grupos de productos explican las dos terceras partes de la demanda total de transporte. En el cuadro siguiente se muestran los porcentajes de participación en el total de ingresos del sector transporte de cargas automotor por tipo de cargas transportadas durante el año 2005. En este punto resulta oportuno aclarar que, si bien el dato tiene una antigüedad de más de 10 años, constituye la única fuente formal que los autores han podido encontrar para estratificar las cargas transportadas y así poder des-atomizar aún más el monto aproximado del mercado de estudio.

Productos	Toneladas	Ton-km	Fletes
Semillas y frutos oleaginosos	12,5%	11,5%	10,7%
Harinas vegetales	5,6%	8,9%	7,9%
Otros productos de la minería	10,1%	8,2%	7,5%
Combustibles	9,5%	7,1%	8,4%
Cereales	12,3%	4,7%	4,7%
Aceites animales y vegetales	3,3%	4,5%	4,1%
Piedras de construcción	2,6%	3,5%	3,2%
Madera aserrada	2,4%	3,5%	3,1%
Neumáticos y cámaras	1,8%	3,3%	3,5%
Cemento, cal y yeso	2,6%	3,3%	3,0%
Frutas y nueces	1,7%	2,7%	2,9%
Animales vivos	1,7%	2,6%	4,3%
Resto	33,9%	36,4%	36,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

TABLA 6.7. Participación porcentual de los diferentes tipos de productos en el transporte de cargas automotor. Año 2005. Fuente: Informe “El transporte automotor de cargas en la Argentina” del C3T de la UTN.

El tipo de mercancía que los clientes potenciales podrían transportar forma parte de los siguientes subgrupos:

- Madera aserrada (utilizada en construcción, ornamentación, barricas, toneles, etc.); con una participación del 3,1% de los ingresos.
- Cemento, cal y yeso (utilizado en construcción de bodegas); 3,0%
- Resto (insumos manufacturados para la producción, productos metalúrgicos para infraestructura, maquinarias, etc.); 36,7%

En consecuencia, si el ingreso del sector transporte de cargas carretero generado por los sectores productores de bienes fue 203.175 millones de pesos (USD 21.530,53 millones) en el año 2015, ahora desagregándolo solamente en estos tres subgrupos donde podrían incluirse los potenciales clientes, el monto aproximado del mercado para el año 2015 fue de 116.216 millones de pesos (USD 12.315,46 millones).

Ahora bien, considerando el objetivo propuesto por la entidad receptora, expuesto en el apartado 3.1.1, y suponiendo un escenario optimista, el cual admitiría conquistar los cincuenta (50) camionajes mensuales con origen Buenos Aires y destino Mendoza al finalizar el primer año de implementación, la facturación anual de TMI S.A. sólo por este servicio podría alcanzar 11.845.440 pesos corrientes (ó USD 762.746 a tasa cambiaria promedio de Marzo de 2017)²⁵. Tal monto se origina de la tarifa de cincuenta viajes liberados con origen Buenos Aires y destino Mendoza, a valor del servicio a Marzo de 2017, por doce meses de aplicación. Cabe aclarar que no se considera oportuno profundizar en este momento sobre el valor del servicio ya que el mismo se abordará de manera precisa en el capítulo de rendimiento económico del proyecto.

Para cerrar, es interesante comparar los USD 12.315,46 millones que mostró en 2015 el mercado meta con los USD 762.746 que la empresa se plantea como meta de facturación anual luego de transcurrido un año de implementación, con lo que llegaría a representar apenas el 0,006% del mercado en estudio. Una cuota de mercado sumamente prudente y alcanzable según los gerentes de TMI S.A.

Resulta sumamente relevante entender que lo que se ha mostrado, corresponde a un cálculo aproximado de la cuantificación de la demanda de mercado en cuanto a transporte se refiere, pero no resulta prudente aseverar a qué valor ascienden los ingresos de las empresas de transporte en concepto de las cargas específicamente del mercado en estudio, ya que tampoco existe un estudio estadístico serio y formal que permita concluir al respecto.

6.2.2.1 Caracterización de los proveedores de carga

Del mismo modo como se hizo con la oferta del servicio, se presentarán aquí los resultados de la investigación que resultan más significativos respecto a la demanda del

²⁵ Tasa cambiaria promedio mensual de Marzo de 2017; \$15,53 = USD 1. Fuente: <https://es.investing.com/currencies/usd-ars-historical-data>

mismo. Es decir, aquellos atributos que resulten determinantes en cuanto a la posición de TMI S.A frente a los potenciales clientes.

Mediante los cuestionarios formulados a empresas que utilizan el servicio de transporte de carga, dentro de los mercados apuntados anteriormente, se obtuvieron resultados acerca del comportamiento respecto a diferentes ítems. En primer lugar cabe destacar que, de las empresas consultadas el 96,5% adquiere, en al menos uno de sus tramos, los trayectos objetivos de este proyecto (vale la pena volver aclararlos, siendo los mismos desde Buenos Aires hacia Mendoza y puntos intermedios). Solo el 3,5% requiere en su totalidad servicios de transporte para otros tramos nacionales. Tales datos permiten concluir en cuanto a la vasta importancia de la Ruta Nacional N°7 y sus volúmenes de tráficos para la economía argentina.

¿Con que frecuencia solicitan el servicio?

Es importante, además de las rutas solicitadas por los proveedores de carga, conocer la periodicidad con la cual solicitan el servicio para dichos tramos. No sería lo mismo la obtención de un cliente que necesita transportar su mercadería una vez al mes que un cliente que lo haga diaria o semanalmente. Una estimación media de la frecuencia de demanda del servicio es útil al momento de saber cuántos nuevos clientes deberían obtenerse para cumplir con los objetivos de los propietarios de TMI S.A.

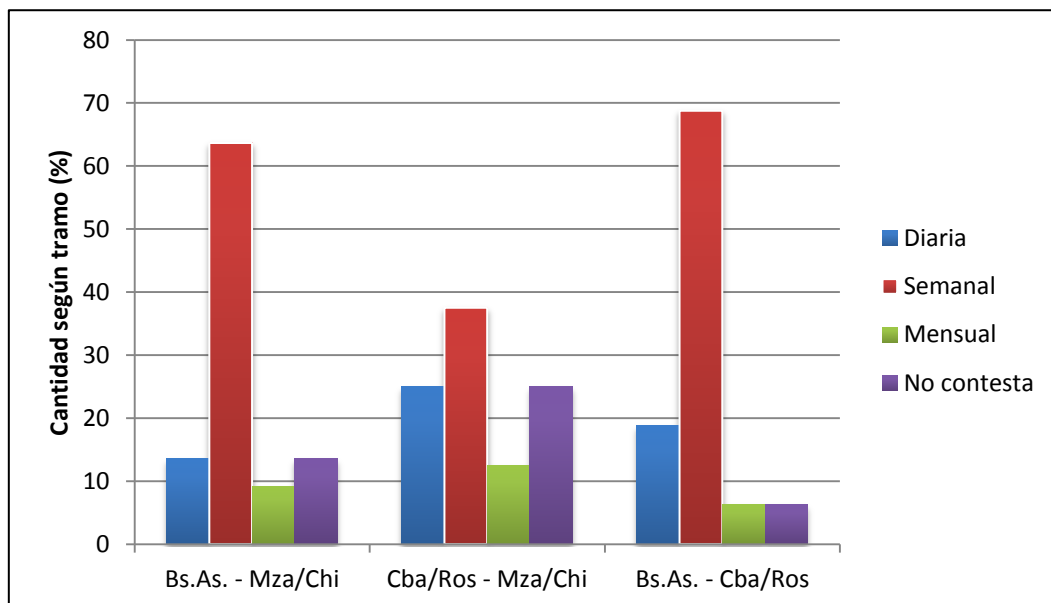


GRÁFICO 6.23 Frecuencia de demanda del servicio de transporte de cargas. Fuente: elaboración propia en base a encuestas.

De los potenciales clientes consultados, la gran mayoría utilizan los tramos Buenos Aires – Mendoza/Chile (70,97%), seguido de la demanda para el trayecto Buenos Aires – Córdoba/Rosario (51,61%) y siendo la minoría aquellos que aplican para el tramo Córdoba/Rosario – Mendoza/Chile (25,81%). Cabe aclarar que la suma de estos porcentajes no suma cien por ciento dado que, de las empresas consultadas algunas prestan servicios en más de un tramo de los analizados.

La confección del Gráfico 6.23 se realizó calculando porcentajes de empresas que solicitan cada frecuencia para cada tramo particular. A modo general las empresas requieren que sus cargas sean transportadas semanalmente, tal como puede verse es el mayor porcentaje en los tres tramos. En segundo lugar se ubica la demanda diaria, la cual a su vez crece en los trayectos de menor distancia, y por último se ubica la demanda mensual con porcentajes de empresas que rondan el 10% en todos los tramos.

Siendo el escenario perfecto la conquista de cargas durante todo el recorrido de regreso sin incrementar la distancia del mismo (cargas para el tramo Buenos Aires – Mendoza) y conociendo la frecuencia de demanda del servicio que presentan estos potenciales clientes se puede afirmar que, las empresas que presentan estas características consumen en promedio cuatro camionajes al mes. Por ende deberían conquistarse, como mínimo, trece nuevos de estos clientes de modo de cumplir con el objetivo planteado.

¿Qué modalidad de transporte de carga utiliza?

Reafirmando lo mencionado en capítulos anteriores respecto a la situación actual de los modos de transporte, la totalidad de las empresas consultadas adquieren el servicio de transporte de su mercadería mediante la modalidad carretera.

¿Qué medio de transporte carretero emplean?

En general, las empresas utilizan el mismo medio de transporte en todos sus traslados debido a la naturaleza de su mercadería, la cual suele poseer características similares. Sin embargo muchas veces lo que define al medio de transporte es el lugar de destino, los tiempos de entrega, los costos del servicio, entre otros, y no la carga en sí. Por ejemplo, si se realiza un flete internacional que combina a un modo carretero con otro marítimo es obligatorio el uso de contenedor ya que es el único equipo que puede ser transportado por los buques.

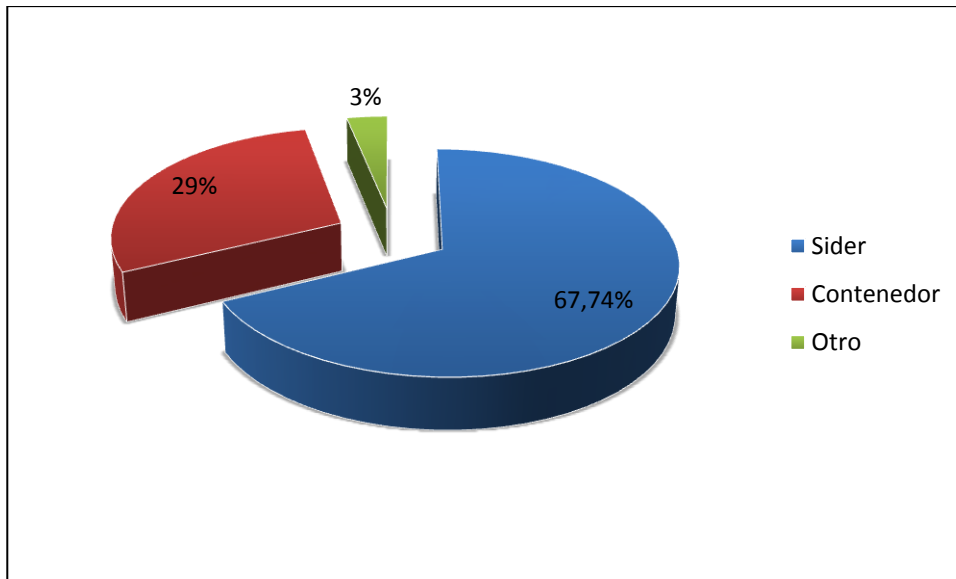


GRÁFICO 6.24 Medios de transporte que utilizan las empresas. Fuente: elaboración propia en base a encuestas.

Ahora bien, como puede visualizarse en el Gráfico 6.24, una amplia mayoría (67,74%) de los proveedores se encuentran realizando sus fletes mediante camión cerrado/Sider²⁶. Si bien es importante analizar la causa que lleva a esta realidad, lo determinante para este proyecto es conocer la predisposición al cambio de equipo de transporte, lo cual será analizado en la siguiente pregunta.

Por lo general, la respuesta más común, ante la causa de la utilización del camión cerrado/Sider tiene que ver con la percepción de un menor costo de los mismos respecto a los demás modos y medios. Cabe aquí entonces presentar la siguiente tabla, con el fin de comparar las características de los distintos modos y medios, abaladas por las encuestas realizadas a expertos en el tema:

CARACTERISTICA/MODO/MEDIO	CAMIÓN CONTAINERERO	CAMIÓN CERRADO/SIDER	AÉREO	FERROVIARIO
Protección de las cargas frente a condiciones climáticas	BUENA (+)	MEDIA	ALTA (++)	BUENA (+)
Seguridad de la carga	BUENA (+)	MEDIA	ALTA (++)	BUENA (+)
Manipuleo de la carga durante traslado	BAJA (+)	MEDIA	BAJA (+)	BAJA (+)
Cobertura geográfica (Posibilidad de puerta a puerta)	ALTA (++)	ALTA (++)	BAJA (-)	BAJA (-)

²⁶ *Camión Sider* tiene la particularidad de ser un tipo camión, con paneles laterales de lona, los mismos se corren, permitiendo la carga por los lados, agilizando la carga con el auto-elevador, siendo realizado en términos de tiempos muy cortos con respecto a los camiones cerrados, con cajas paqueteras.

CARACTERISTICA/MODO/MEDIO	CAMIÓN CONTAINERERO	CAMIÓN CERRADO/SIDER	AÉREO	FERROVIARIO
Rapidez del transporte	MEDIA	MEDIA	ALTA (++)	BAJA (-)
Costo del transporte	MEDIO	BAJO (+)	ALTO (--)	MUY BAJO (++)
Capacidad de carga	MEDIA	MEDIA	ALTA (++)	ALTA (++)
Trazabilidad	BUENA (+)	BUENA (+)	ALTA (++)	MEDIA
Posibilidad de multi-modalismo	BUENA (+)	NULA (--)	NULA (--)	BUENA (c/cont) (+/-)
Siniestralidad de las cargas	BAJA (+)	MEDIA	MUY BAJA (++)	BAJA (+)
Costo del transporte de vacíos a contra flujo del sentido principal	ALTA (--)	ALTA (--)	NULA (++)	BAJA (+)
Fiabilidad del servicio	MEDIA	MEDIA	ALTA (++)	MEDIA
Posibilidad de transporte de cargas peligrosas	POSIBLE (+)	POSIBLE (+)	POSIBILIDAD LIMITADA (+/-)	POSIBLE (+)

TABLA 6.8 Posicionamiento de cada característica para los distintos modos/medios de transporte.
Fuente: elaboración propia en base a encuestas.

De la tabla anterior puede deducirse que los potenciales clientes no perciben las ventajas que brinda el uso de contenedores por sobre el camión cerrado/Sider y basan su decisión casi exclusivamente por el precio del servicio. Tal hallazgo debe ser considerado fundamental al momento de formular el plan de comercialización. Sin embargo, se indago a los encuestados ante su predisposición al cambio como se presenta a continuación.

Si utiliza el servicio de transporte carretero con camión cerrado/Sider ¿es posible el cambio a contenedores?

Un 52% de las empresas encuestadas y que usa camión cerrado/Sider no descarta la posibilidad de cambiar de medio de transporte. Este panorama debe mirarse con buenos ojos por la gerencia de TMI S.A. ya que gran parte de sus potenciales clientes están dispuestos a éste, si el mismo trae consigo algún beneficio extra respecto al actual servicio. El principal beneficio pretendido, para el caso en cuestión, está representado por la reducción del costo del flete junto con la prestación de otros servicios conexos al transporte que pueda brindar la empresa.

Sin embargo, los autores consideran importante saber porqué aquel 48% no ve factible el cambio a contenedor, ya que estos forman parte de casi la mitad de los posibles proveedores de carga de TMI S.A. Lo mismo será evaluado a continuación.

¿Qué tipo de carga transporta?

Para comprender la postura de aquellas empresas que no realizan fletes mediante contenedores y no ven la posibilidad de comenzar a utilizarlos, los autores realizaron un análisis comparativo de estas empresas con aquellas que si optan por el cambio de medio.

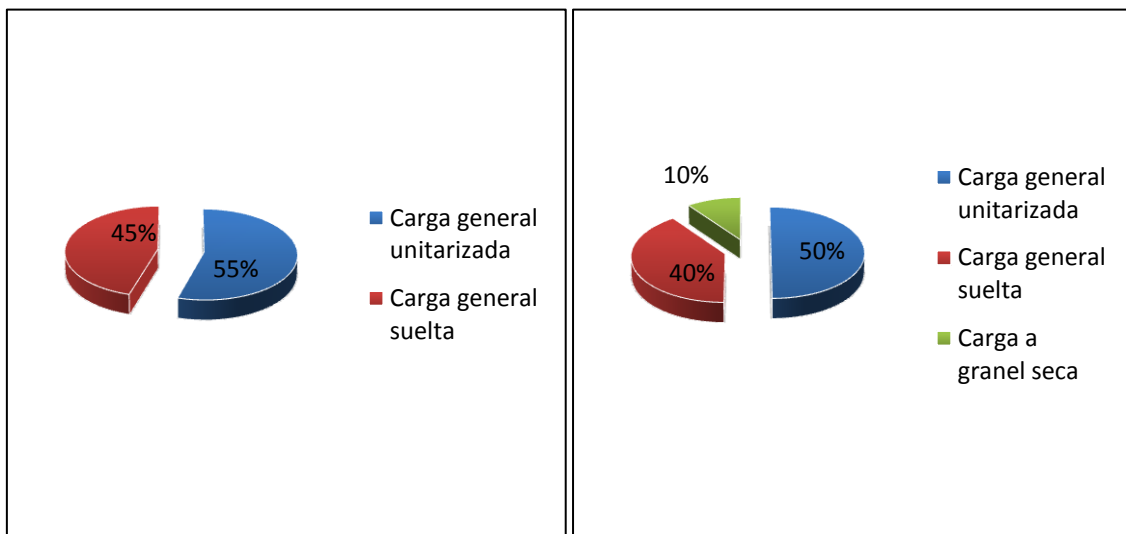


GRÁFICO 6.25 Tipos de carga de empresas que están dispuestas a cambiar a contenedor (izquierda) y de empresas que no pretenden dicho cambio (derecha). Fuente: elaboración propia en base a encuestas.

Aquellos proveedores de carga que en caso de una reducción del precio del flete pueden optar por el cambio a contenedor, transportan en su gran mayoría cargas generales unitarizadas (un 55% de las empresas) y cargas generales sueltas (un 45% de las empresas). Por su parte, los proveedores que no ven factible el cambio del medio de transporte, comercializan carga general unitarizada (50%), carga general suelta (40%) y carga a granel seca (10%).

Como se puede apreciar, tanto las empresas con flexibilidad al cambio de medio de transporte como aquellas que no, comercializan cargas generales unitarizadas y sueltas en similar proporción. Por lo tanto, se puede concluir que la predisposición de las empresas frente al cambio de medio de transporte no tiene que ver, en la gran mayoría de los casos, con el tipo de carga que comercializan, sino con políticas comerciales propias de cada una respecto al servicio brindado por cada medio.

¿Qué atributos considera más importantes al momento de adquirir el servicio de transporte de carga?

En cuanto al servicio en sí, es de relevante importancia conocer cuáles son los ítems o atributos que los clientes consideran más trascendentes a la hora de la elección del mismo. Mediante las encuestas a expertos en el tema, los autores pudieron determinar los cinco atributos considerados preponderantes para evaluar el servicio de transporte carretero y poder así consultar la importancia relativa de cada uno de ellos para los clientes. Con los datos de todas las empresas proveedoras de cargas consultadas, y que participan en al menos un tramo objetivo, se confeccionó un promedio relativo total de cada ítem y es el que se presenta a continuación:

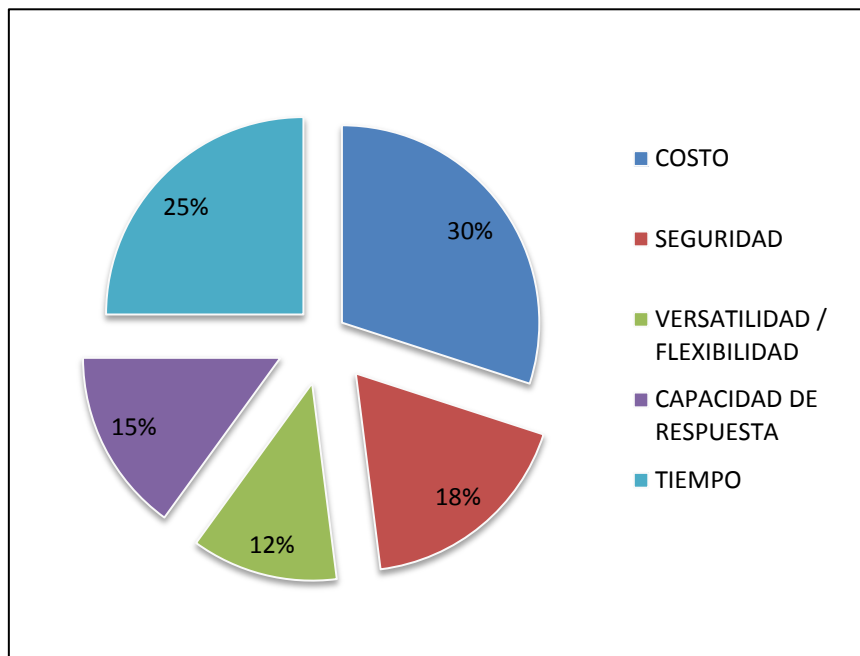


GRÁFICO 6.26 Importancia relativa de los atributos del servicio de transporte de carga por carretera. Fuente: elaboración propia en base a encuestas.

Los potenciales clientes del mercado meta de este proyecto revelaron su inclinación respecto al costo (ponderación promedio, 30%) como principal factor de decisión, en concordancia con lo expuesto en las preguntas anteriores. Tal resultado favorece a la situación actual de TMI S.A., lo cual representa un muy buen hallazgo. Siguiéndolo de cerca se encuentra el cumplimiento de tiempos pactados con un 25%, la seguridad de la carga un 18%, la capacidad de respuesta (disponibilidad de camiones) un 15% y por último la versatilidad/flexibilidad en un 12%. En definitiva, si bien el principal factor es el costo, todos los atributos tienen un peso significativo en la ponderación del cliente a

la hora de su decisión y por ende no debe desatenderse ninguno de ellos. En contrapartida, TMI S.A debe hacer valer sus fortalezas respecto a estos atributos.

¿Qué modalidad de contratación utiliza? ¿Está satisfecho con el servicio que contrata?

Ahora bien, existen como ya se mencionó en capítulos anteriores diferentes formas en las que una empresa proveedora de carga solicita el servicio de transporte de carga por carretera. Tienen, de modo general, dos opciones de contratación y es a través de: transportista o agente de carga. Cabe recordar que, el transportista es aquel que realiza el flete propiamente dicho mientras que el agente de carga, además de realizar el transporte de la carga, ofrece otros tipos de servicios adicionales como consolidado y des-consolidado de carga, trámites aduaneros, puestas a bordo, manejo de documentación, entre tantas otras.

El 66,66% de las empresas establece relaciones comerciales con transportistas directos mientras que el restante 33,33% lo hace mediante agentes de carga. Considerando esta realidad, con el objetivo de profundizar el estudio, se elaboraron los siguientes gráficos:

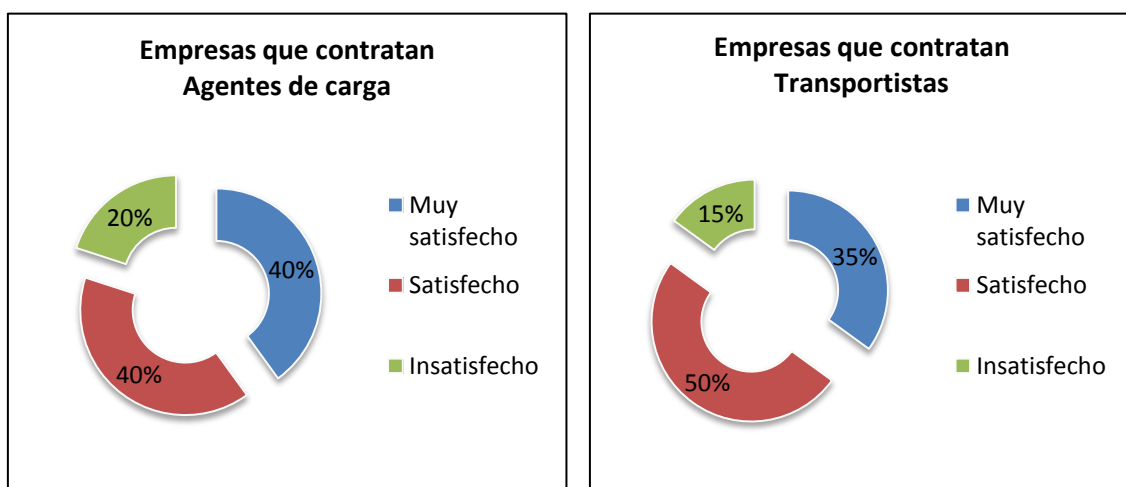


GRÁFICO 6.27 Nivel de satisfacción de los proveedores de carga respecto al servicio que consumen. Fuente: elaboración propia en base a encuestas.

Los autores consideran que aquellas empresas que están “muy satisfechas” con el servicio que actualmente contratan son de difícil persuasión, mientras que aquellas “satisfechas” e “insatisfechas” deben ser consideradas como potenciales clientes por TMI S.A. dado que en cierta medida se encuentran disconformes con su servicio actual. Por lo tanto, el 60% (40% satisfecho y 20% insatisfecho) de los proveedores que solicitan el transporte a agentes de carga y el 65% (50% satisfecho y 15% insatisfecho)

de los que comercializan con transportistas puede ser considerados como posibles clientes. Considerando estos guarismos, las posibilidades de obtención de la porción de mercado pretendida por parte de la firma en cuestión puede considerarse viable.

A su vez, podrá emplearse esta información para determinar los niveles de persuasión que se requerirán para cada caso particular y el servicio que deberá ser ofrecido teniendo en cuenta su situación actual.

¿Cómo suelen responder los agentes de carga o transportistas cuando, a usted proveedor de carga, le ofrecen un menor precio por el servicio?

Sin importar si el servicio es brindado por un agente de cargo o transportista directo, pero sí, considerando únicamente aquellas empresas que no están totalmente satisfechas con el servicio que actualmente se les brinda, se midió la sensibilidad de los oferentes del servicio respecto a cambios en el precio establecido.

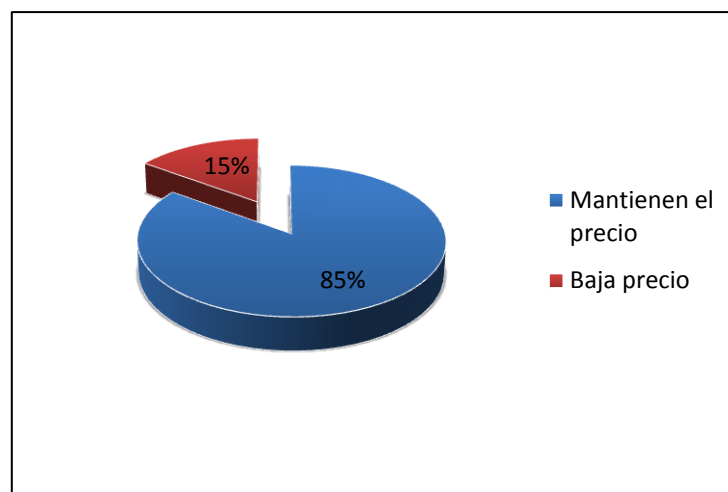


GRÁFICO 6.27 Sensibilidad al precio de la competencia de TMI S.A. Fuente: elaboración propia en base a encuestas.

Esta realidad ya ha sido expuesta en capítulos anteriores y tiene estrecha relación con la situación económica del rubro, la cual se caracteriza por tener los costos ajustados imposibilitando a la mayoría de las empresas transportistas a reducir la tarifa sus servicios ante una oferta de menor precio. Esta es, sin dudas, la gran oportunidad que poseen los propietarios de TMI S.A. debido a la posibilidad de poder ofrecer el servicio a un precio inferior al de la competencia, igualando o aún mejorando sus prestaciones y permitiéndose incrementar el redimiendo económico actual de la firma.

¿Qué medios de promoción suelen utilizar los agentes de carga o transportistas para ofrecer sus servicios?

En primer lugar se debieron conocer los distintos medios de promoción que se utilizan en el rubro, por lo cual fueron consultados los expertos en el tema y se extrajo que los más comunes son: la venta personal y la publicidad por catálogos o revistas del rubro. En cuanto a la primera, suele utilizarse para darse a conocer y conquistar nuevos clientes ya que esta herramienta brinda la posibilidad de generar confianza y disuadir dudas a través del contacto directo. Una vez establecido dicho contacto, los catálogos y revistas del rubro son buenas herramientas para informar acerca del servicio a los clientes actuales, o bien, a aquellos que ya han sido visitados.

Al ser consultadas las empresas respecto a estos medios revelaron que, la manera en que sus oferentes dieron a conocer sus servicios fue: el 93% utilizando la venta personal junto con algún tipo de publicidad, mientras que solo el 7% lo había hecho de manera exclusiva a través de catálogos o revistas. Por lo cual se puede concluir que, aunque ambos métodos resulten eficaces, al tratarse de servicios intangibles la decisión de contratar el mismo se verá sumamente influenciada por el contacto personal que se pueda tener con el ofertante y la capacidad de persuasión del mismo.

CAPÍTULO VII: PROCESO ANALÍTICO

Considerando la información recolectada en el capítulo anterior corresponde aquí analizar y entender cómo se encuentra hoy en día la empresa frente a tal escenario, de dicha forma será posible definir un punto de partida, para posteriormente evaluar cuáles serán los pasos propuestos a seguir y que formarán la propuesta de comercialización propiamente dicha. En esta sección se analizará la situación actual de TMI S.A. tanto interna como externamente, a través de las siguientes herramientas: análisis FODA, 5 Fuerzas de Porter y factores críticos de éxito.

Vale aclarar que, debido a políticas de la entidad receptora, la accesibilidad a la información interna de la misma se ha visto restringida. En consecuencia, el estudio interno padece sus limitaciones y los autores optan por realizar el siguiente análisis haciendo foco en el estudio de las variables externas de mercado sin desatender a quienes las complementan.

7.1 Análisis FODA

La evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para una empresa se conoce como Análisis FODA. El mismo es una herramienta analítica, la cual permite trabajar con la información que se posee de ella y así examinar, interna y externamente, la situación de la misma en relación al entorno de una manera realista y objetiva.

Según el libro “Dirección de Marketing”, Kotler y Keller, 2012, para la realización de un análisis del entorno externo de una organización, *“se debe analizar las fuerzas del macroentorno que sean claves, y los factores del microentorno que afecten de manera significativa su capacidad de generar ganancias”*. Dicho autor define a las oportunidades de marketing como *“un área de necesidad e interés del comprador, que una empresa tiene alta probabilidad de satisfacer de manera rentable”*. Para evaluar las oportunidades que surgen de dicho análisis, se debe poder expresar los beneficios de manera convincente sobre un mercado meta definido y llegar ha dicho mercado con medios eficientes en cuanto a costos y canales comerciales. Por su parte, *“una amenaza del entorno es un desafío que representa una tendencia o desarrollo desfavorable que, sin una acción defensiva de marketing, puede conducir hacia menores ventas o ganancias”*.

En cuanto al análisis interno de la organización, la mayor incógnita sobre el modo de actuación es si se debe limitarse a “cultivar aquellas oportunidades respecto de las cuales se posee las fortalezas requeridas, o si debe considerar también las que le exigen encontrar o desarrollar nuevas fortalezas”. Respecto a las debilidades, se deben analizar para que las mismas no potencien nuevas amenazas o empeoren las ya existentes.

Para la empresa en cuestión, en base al análisis de los capítulos anteriores, los cuales contienen resultados de la investigación realizada se detectaron las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Fortalezas:

- La empresa cuenta con el apoyo financiero de ITL S.A. lo cual resulta indispensable para mantener su estabilidad económica, lograr eficiencia de costos en sus servicios y planificar inversiones en el contexto económico actual.
- Cuenta con la disponibilidad de una amplia flota de camiones del “holding” para el tramo en cuestión.
- TMI S.A. posee la autorización de la naviera MSC para cargar los contenedores de su propiedad con mercadería que le sea ajena a sus servicios, solo para el tramo obsolecente, lo cual no es frecuente que los competidores la posean.
- La logística es programada por personal capacitado y con vasta experiencia en el rubro ya que los mismos gestionan a la empresa vinculada.
- Aseguramiento del tramo Mendoza – Buenos Aires a máxima capacidad de prestación del servicio debido a las “cargas cautivas” brindadas por ITL S.A.
- La posición geográfica es una ubicación comercial estratégica debido a que la provincia cuenta con tránsito obligatorio de cargas destinadas a exportación vía Pacífico o provenientes de importación (es un nexo estratégico del corredor bi-oceánico). El paso Cristo Redentor constituye la conexión de mayor nivel de tráfico entre Argentina y Chile.
- El hecho de ser una empresa pequeña entrega la posibilidad de realizar un servicio muy personalizado, y por ende, ha cosechado excelentes relaciones con sus clientes.

Optimización de la gestión de cargas de una empresa de transporte carretero

- El “*holding*” empresarial, conformado entre otras empresas por Logitrans S.A., le posibilita la utilización del galpón de operaciones para el manejo de contenedores, consolidaciones y des-consolidaciones, con tecnología moderna poco usual en el rubro.
- Corredor Central, otra firma del “*holding*”, materializa las puestas a bordo en el puerto de Santiago de Chile.
- Los últimos dos puntos facilitan la comercialización de cargas de exportación vía Chile ya que el cliente solo deberá acordar el lugar de carga con el transportista. El transporte por territorio argentino y chileno, más la puesta a bordo en el puerto de Santiago de Chile, resultarán responsabilidad de TMI S.A.
- La operatoria de contenedores especiales, manipuleo de contenedores mediante grúas containeras y la comercialización de fletes marítimos son servicios poco usuales en el rubro y que ofrece la empresa.
- La flota que forma parte del “*holding*” cuenta con equipos de excelente calidad dado los altos niveles de controles técnicos y poca antigüedad de los vehículos.
- La motivación y la exitosa experiencia de sus dueños puede generar en los futuros empleados un ambiente laboral de prosperidad, tanto para la empresa como para el personal que la forma.

Debilidades:

- La empresa no es conocida por la mayoría de los potenciales clientes.
- Poca inversión actual en marketing y campañas publicitarias. No posee página web ni promociona sus servicios a través de ningún medio gráfico.
- La mayor parte de su personal no responde únicamente a esta firma, varias áreas de la misma son gestionadas por personal de la empresa vinculada, ITL S.A. Si bien los mismos se encuentran capacitados y con experiencia no cuentan con la disponibilidad horaria para desenvolver tareas de desarrollo para la empresa.
- Se destinan los esfuerzos en resolver día a día las situaciones que se presentan. Es decir, la metodología de trabajo consiste en reaccionar de forma inmediata frente algún inconveniente de modo de satisfacer las necesidades de sus clientes. No cuenta con planes de trabajo.

Optimización de la gestión de cargas de una empresa de transporte carretero

- No posee el servicio de fraccionamiento y distribución, algo bastante frecuente en las empresas del sector.
- No se han definido políticas de trabajo ni procesos de control sobre las operaciones.
- Personal de apoyo multi-funcional con baja especialización en las realidades de negocios de los clientes.
- La empresa no cuenta con disponibilidad de camiones propios. Utiliza camiones del “*holding*”.
- Inexistencia de un esquema organizacional definido, lo cual da lugar a la desprolijidad y a la informalidad en el modo de trabajo.

Amenazas:

- En el rubro del transporte, existen organizaciones que no respetan las normas establecidas por las leyes para brindar el servicio o simplemente no se encuentran inscriptas, lo que se conoce como “*líneas piratas*”. Estas empresas podrían operar con menores costos y hacerse más competitivas.
- Las exportaciones argentinas no se encuentran en crecimiento, sino que se ha producido una baja importante de las mismas en los últimos años.
- La escala inflacionaria existente en el país produce un aumento constante en los ítems que son importantes en el transporte de carga como: el combustible, la mano de obra y los costos fijos de equipos. Además la presión impositiva y la reducción de la oferta de insumos continúan en aumento.
- En el rubro existen empresas con un alto poder adquisitivo y una capacidad de gestión integrada muy desarrollada y conocida por los potenciales clientes.
- Desaceleración o recesión de los mercados puede influir negativamente en el desarrollo de la compañía.
- El volumen y calidad de la información pública, potestad de entes gubernamentales, respecto a temas importantes para toma de decisiones estratégicas resulta deficiente.

Oportunidades:

- Posibilidad de ofrecer el servicio a menor precio que la competencia.

Optimización de la gestión de cargas de una empresa de transporte carretero

- TMI S.A. comenzó en 2016 la comercialización de fletes marítimos, lo cual abre las puertas para la obtención de mayor cantidad y diversidad de clientes para el tramo de cabotaje en cuestión.
- A su vez, Logitrans S.A. cuenta con la autorización para realizar los camionajes internacionales desde Mendoza hacia Santiago de Chile, lo cual puede complementar el servicio de TMI S.A.
- Corredor Central - Posibilidad de ofrecer puestas a bordo en los puertos de Santiago de Chile.
- Apoyo financiero de ITL S.A. ante desaceleraciones del mercado. Una situación como esta podría favorecer a la empresa ya que los pequeños operadores, competidores directos, no tienen capacidad financiera para enfrentarla.
- Atención personalizada que permite desarrollar soluciones particulares a las necesidades de cada negocio y diferenciarse de la competencia.

7.1.1 Acciones propuestas a partir del análisis F.O.D.A

ACCIONES	
Apoyo financiero de ITL S.A.	Lograr eficiencias de costos a través del pago de sub-contrataciones en corto plazo y cobros de servicios propios a mediano plazo.
	Realizar inversiones en un contexto de plena contracción económica del país.
Autorización de MSC para cargar sus contenedores	Hacer uso de la capacidad ociosa a contraflujo permite brindar un servicio de menor coste para MSC (ITL S.A.) y los potenciales clientes.
Logística programada por personal capacitado y con vasta experiencia	Tomar el modelo empleado en ITL S.A. y desarrollarlo en función del tamaño de la cartera de clientes futura.
Aseguramiento de "cargas cautivas" de ITL S.A.	Lograr regularidad del servicio para el tramo Mendoza - Buenos Aires.
	Ofrecer el servicio a menor precio que la competencia. Las "cargas cautivas" de ITL S.A. evitan el uso de capacidad ociosa en el tramo Mendoza – Buenos Aires, y en consecuencia, el costo resulta menor.
Ubicación comercial estratégica de Mendoza	Tomar el modelo ya desarrollado para ofrecer transporte de cabotaje en una de las principales rutas comerciales del país, RTN Nº7, y potenciarlo con carga en ambos trayectos o en nuevos tramos.
	Ofrecer servicios para las exportaciones/importaciones que realizan el paso fronterizo Cristo Redentor (mayor nivel de tránsito entre Argentina y Chile) en forma conjunta con las demás empresas del "holding".
Alta fidelización de clientes actuales debido a la atención personalizada	Tomar el modelo de desarrollo de clientes actuales, potenciarlo y aplicarlo a medida que la cartera crezca.
	Utilizar la experiencia de la atención personalizada para desarrollar soluciones particulares a las necesidades de cada negocio y diferenciarse de la competencia.

Formar parte del “holding” de ITL S.A.	Logitrans S.A. - Ofrecer servicio de almacenaje de contenedores y mercaderías en galpón cerrado, consolidaciones y des-consolidaciones en Mendoza, camionajes a Santiago de Chile y sub-contratación de camiones modernos y en muy buenas condiciones a menor coste.
	Corredor Central - Ofrecer puestas a bordo en los puertos de Santiago de Chile.
	ITL S.A. - Ofrecer fletes marítimos a través de la naviera MSC.
	Desarrollar la logística integrada de todos estos servicios bajo un mismo proveedor del servicio.
Excelente calidad de flota del “holding”	Diferenciarse de la competencia en cuanto a la antigüedad de los vehículos y controles técnicos sobre los mismos.
Muy buen clima laboral	Motivar y transmitir la experiencia de sus dueños para aportar prosperidad a sus empleados.
Bajo reconocimiento de la marca	Invertir en herramientas de marketing que permitan a dar a conocer la marca y que evidentemente representen una oportunidad de negocio.
Falta de personal dedicado en forma exclusiva al desarrollo y crecimiento de la empresa	Contratar recursos humanos acordes a los requerimientos de la empresa. Desarrollar capacitación haciendo uso de la experiencia del personal actual.
Metodología de trabajo frente a clientes: acción - reacción	Organizar formas de llegar a más clientes y de mejor forma. Crear sistemas internos de planificación y seguimiento del servicio. Implementar políticas de trabajo.
Personal de apoyo multi-funcional con baja especialización	Desarrollar programas de capacitación en cuánto a conocimientos específicos provenientes de las realidades de negocios de los clientes.
Disponibilidad de equipos de terceros	Informar, al momento de darse a conocer, sobre el vínculo con Logitrans S.A. (propietario de los equipos) y la disponibilidad ininterrumpida de los mismos. Establecer vínculos económicos con pequeños transportistas de modo de asegurarse sus servicios en caso de ser necesarios.
Inexistencia de un esquema organizacional definido	Definir un organigrama. Establecer para cada puesto facultades y responsabilidades de los mismos.

Competencia desleal	Buscar la mejora de la calidad constante y la participación de un "holding" con empresas certificadas pueden convertirse en un valor agregado frente a la competencia desleal.
Reducción de las exportaciones argentinas	A diferencia del conjunto global de las exportaciones argentinas, las tendencias y perspectivas a futuro para las exportaciones vitivinícolas son favorables (conforman el mayor porcentaje de las "cargas cautivas" que posee la empresa). A su vez hay planes gubernamentales que fomentan las inversiones en la actividad. Esto permitiría mantener el nivel de servicio para el tramo Mza. - Bs.As. y en consecuencia sus beneficios.
Competidores con capacidad gestión integrada muy desarrollada y conocida	Mostrar la capacidad de adaptabilidad del servicio a las necesidades del negocio del cliente, combinando flexibilidad y un servicio de menor coste.
Desaceleración o recesión de los mercados	Hacer uso del apoyo financiero de ITL S.A. Una situación como esta podría favorecer a la empresa ya que los pequeños operadores no tienen capacidad financiera para enfrentarla.
Información pública deficiente para toma de decisiones	Suscribir la organización a entidades dedicadas a la publicación simultánea de informes sobre transporte de cargas en Argentina

TABLA 7.1. Acciones propuestas a partir del análisis FODA. Fuente: elaboración propia en base a investigación.

7.2 Fuerzas de Porter

Michael Porter²⁷ ha identificado cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado, estas son: competidores en el sector, entrantes potenciales, sustitutos, compradores y proveedores. Cada una de estas fuerzas puede provocar distintos escenarios según sus tipologías:

Barreras de entrada

El segmento más atractivo es aquel donde las barreras de entrada son altas y las barreras de salida son bajas. Son pocas las empresas nuevas que pueden entrar al sector, y aquellas con mal desempeño pueden salir con facilidad. Cuando tanto las barreras de entrada como las de salida son altas, existe una alta probabilidad de obtener grandes ganancias, pero las empresas se enfrentan a un riesgo mayor porque las que tienen resultados menos positivos permanecerán en el mercado y darán pelea. Cuando tanto las barreras de entrada como de salida son bajas, las empresas entran y salen del sector con facilidad, y los rendimientos son estables pero bajos. El peor caso es cuando las barreras de entrada son bajas y las barreras de salida son altas: las empresas entran durante las buenas épocas, pero les resulta difícil salir en las épocas malas. El resultado es una sobrecapacidad crónica y ganancias bajas para todos.

Poder de los proveedores

Un segmento no es atractivo si los proveedores de la empresa son capaces de aumentar los precios o reducir la cantidad suministrada. Los proveedores tienden a ser poderosos cuando están concentrados u organizados, cuando pueden integrarse verticalmente hacia adelante, cuando existen pocos sustitutos, cuando el producto suministrado es un insumo importante, y cuando los costos de cambiar proveedores son altos. La mejor defensa consiste en crear relaciones ganar-ganar con los proveedores, o utilizar múltiples fuentes de aprovisionamiento.

Amenaza de sustitutos

Un segmento no es atractivo cuando existen sustitutos reales o potenciales para el servicio. Los sustitutos limitan los precios y las ganancias. Si aumenta la competencia en estas industrias sustitutas, los precios y ganancias probablemente caerán.

²⁷ Michael E. Porter, economista, ingeniero y escritor estadounidense, profesor en la Harvard Business School, es reconocido en temas de estrategia de empresa, consultoría, desarrollo económico de naciones y regiones, y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud.

Poder de los compradores

Un segmento no es atractivo si los compradores tienen un poder de negociación fuerte o en crecimiento. El poder de negociación de los compradores aumenta cuando están más concentrados o más organizados, cuando el producto representa una fracción significativa de sus costos, cuando el producto no está diferenciado, cuando los costos por cambiar de marca son bajos para los compradores, cuando los compradores son sensibles al precio por las bajas ganancias, o cuando pueden integrarse verticalmente hacia atrás. Una mejor defensa sería desarrollar ofertas superiores, que los compradores no puedan rehusar.

Rivalidad entre competidores

Un segmento no es atractivo si en él participa ya un gran número de competidores fuertes o agresivos. Es aún menos atractivo si es estable o está en declive, si los costos fijos o las barreras de salida son altos, o si los competidores tienen mucho que perder por dejar de servir al segmento. Estas condiciones llevarán a guerras de precios frecuentes y a lanzamientos de nuevos servicios, y harán que competir sea caro.

A partir de la investigación realizada en el capítulo anterior se pueden hacer ciertas conjeturas respecto a las fuerzas que afectan a TMI S.A.:

- Barreras de entrada
 - ✓ *Requerimientos de Capital:* los requerimientos de capital en activos fijos son medianamente altos ya que se considera principalmente la adquisición vehículos, depósitos, etc. y un capital de trabajo que deberá cubrir las necesidades de cada equipo (combustible, peajes, viáticos, remuneraciones choferes, etc.) Para el caso de TMI S.A. los requerimientos de capital en un principio no son elevados, gracias a la utilización de los activos fijos que posee la empresa a la cual está vinculada.
 - ✓ *Economías de escala en insumos:* ser parte del “*holding*” le brinda la posibilidad de adquirir insumos (como podrían ser los neumáticos, baterías, equipamiento, etc.) a gran escala y así reducir costos que podrían significar una barrera poderosa. Por su parte, el combustible, que es el principal insumo, presenta márgenes estrechos en su capacidad de reducción de costos por volúmenes.

Optimización de la gestión de cargas de una empresa de transporte carretero

- ✓ *Acceso a canales de distribución:* de fácil acceso. Por dar un ejemplo, el combustible, que es el principal insumo, puede ser adquirido en cualquier estación de servicio.
- ✓ *Curva de experiencia:* es decreciente. A medida que se conocen los clientes, las rutas, etc., la empresa obtiene una mejoría en su eficiencia de costos.
- Poder de los proveedores
 - ✓ *Número de proveedores:* la cantidad de proveedores de su principal insumo (combustible) no es muy alta, lo que lo hace de cierta forma peligroso. La industria petrolera es un mercado oligopolio, donde escoger entre una y otra compañía no es realmente determinante, lo importante es que se ven afectadas por las mismas variables para la determinación de sus precios y condiciones.
 - ✓ *Disponibilidad de sustitutos:* tal como se menciona en el punto anterior, en lo que se refiere al combustible las restricciones son altas. No existen sustitutos al gas-oil que resulten operativos. Ahora bien, si miramos a los proveedores de equipos, ya se podrían encontrar algunas diferencias, puesto que Mercedes Benz, Volvo o Scania tienen diferentes tecnologías, modelos y procedencia, lo que podría considerarse una alternativa sustituta real.
 - ✓ *Costo de cambio de proveedores:* es bajo, ya que no requieren instalaciones muy específicas. Un caso en el que se podría considerar un costo un poco más alto podría ser el proveedor de monitoreo, ya que la instalación de equipos de GPS y creación de usuarios en plataforma tiene un costo asociado, pero en verdad no alcanza a ser relevante.
 - ✓ *Amenaza de integración hacia adelante:* es baja, ya que sus modelos de negocio están muy desarrollados y eso les permite seguir aumentando sus utilidades en la medida que el mercado del transporte también lo haga.
- Amenaza de los sustitutos
 - ✓ *Precio del sustituto:* si bien existen sustitutos, estos presentan algunas desventajas frente al transporte por carretera. Por ejemplo, el transporte aéreo, si bien es mucho más rápido, también tiene un costo más elevado e impide la posibilidad de llegar directamente al punto de descarga. El ferrocarril, si bien es mucho más barato, es a la vez más lento e ineficiente debido al poco acceso que

tienen la mayoría de los proveedores de carga a movilizar todas sus cargas mediante este medio y tampoco permite llegar directamente al lugar de destino real de la carga.

- ✓ *Costo del cambio para el usuario:* si bien en términos de instalaciones y requerimientos técnicos no significa un costo mayor para el cliente, si podría representar un costo importante la inversión que deberá realizar en términos logísticos.
- Poder de los compradores
 - ✓ *Disponibilidad de sustitutos:* es amplia, sin embargo, mientras más especializada sea la empresa, menor número de sustitutos tendrá. En este sentido, para TMI S.A. también representa un desafío buscar una especialización que le permita agregar valor a sus clientes.
 - ✓ *Costos de cambio del comprador:* en principio puede parecer fácil la tarea de cambio de una a otra empresa de transporte, pero la verdad es que los costos van asociados más hacia el costo del tiempo que resulta necesario invertir en el proceso de negociación, y ciertamente por la desconfianza que en principio representa el entregar la carga de mercaderías a una nueva empresa, sobre todo cuando se trata de trabajos muy especializados.
 - ✓ *Amenaza de integración hacia atrás:* a medida que los trabajos requieren mayor especialización, la integración hacia atrás se hace menos probable. Por lo general en las PyMES no hay área específica de logística y distribución, las funciones inherentes son asumidas por el área comercial, de operaciones o de administración. En cambio, en las empresas grandes, si es común encontrar un área dedicada a la logística, a cargo de las funciones de inteligencia y planificación de la cadena de abastecimiento, pero más allá de esto existe una fuerte tendencia a tercerizar parte de los procesos del abastecimiento, el transporte y su gestión a los operadores logísticos, puesto que su competencia básica escapa de ese conocimiento técnico.
 - ✓ *Diferenciación de los servicios:* definida básicamente por el grado de especialización, por la gestión en la atención al cliente, y por el nivel de profundidad en la gestión de las operaciones que permite una optimización de los recursos.

- Rivalidad entre competidores
 - ✓ *Concentración y equilibrio:* mercado altamente atomizado, en donde si bien existen empresas de gran envergadura, no concentran un porcentaje importante del mercado.
 - ✓ *Costo fijo:* se constituyen básicamente por las remuneraciones del personal administrativo y de los conductores, pago de seguros, servicios de monitoreo, impuestos, etc.
 - ✓ *Estrategia comercial:* si bien existen empresas con altos niveles desarrollo y especialización, el grueso del volumen movido se define por el precio del servicio. En este sentido, la gran mayoría de las empresas buscan reducir sus costos y ofrecer el menor precio.

Del Análisis Porter realizado, se pueden extraer las siguientes reflexiones:

- ❖ En relación a las barreras de entrada se puede concluir que, ingresar al sector requiere esencialmente de grandes inversiones, como ser un lugar físico, la existencia de una flota de camiones, gente especializada y una buena estructura organizativa. Ante tales requerimientos la empresa tiene ventajas frente a otros posibles ingresantes al rubro, dado que ya participa del mismo y no necesita de grandes gastos en activos fijos y capital de trabajo.
- ❖ Los proveedores están comprendidos principalmente por las petroleras que abastecen del combustible necesario para el cumplimiento del servicio. Esta fuerza es medianamente desfavorable, ya que existe un marco de incertidumbre en la fijación de los precios por parte de los mismos y un poder de negociación muy fuerte. Sin embargo, este marco afecta a todas las empresas de transporte de igual manera y es por esto que no significa una amenaza directa hacia la empresa en cuestión.
- ❖ Analizando a los posibles sustitutos y considerando la infraestructura del país y las características de los negocios, el resultado es bastante tranquilizador dado que la posibilidad de desarrollo y captación de mercado de otros medios es muy baja.
- ❖ En lo que se refiere al poder de los compradores, se observa que un punto muy importante será el nivel de especialización que pueda alcanzar la empresa respecto a los negocios de cada cliente, a medida que su experiencia aumente y

la empresa la use en su favor prestando un servicio de gran nivel, sus clientes lo valorizarán.

- ❖ Y por último, referido a la rivalidad entre los competidores, debido a la gran cantidad y diversidad de empresas de transporte que existen en Argentina presentará características que favorecerán al desarrollo de la estrategia planeada, la cuál sustentada en el apoyo de la vinculación estratégica con ITL S.A., ofrecerá la posibilidad de ingresar al mercado como líder de bajo costo.

7.3 Factores críticos de éxito

Se entiende como factor crítico aquel que afecta de modo directo a la satisfacción del cliente y, consecuentemente, el rendimiento económico de la organización. De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis interno y externo se ha determinado que los factores críticos de éxito más relevantes son los que a continuación se detallan:

Gestión de ventas

Esta resulta ser el punto fundamental de este proyecto. La empresa debe aprender a vender. Una combinación entre capacitación e inversión en acciones publicitarias, como presencia en internet y programación de visitas a clientes aportarán de gran forma al crecimiento de la empresa. Debe ser capaz de conseguir acuerdos directamente con sus clientes. Una de las grandes debilidades de las empresas pequeñas es que no tienen capacidad de gestión en las ventas, por lo tanto es una oportunidad relevante que debe ser aprovechada.

Capacitación

El equipo de trabajo en general deberá prepararse para poder asumir los desafíos que la empresa se está planteando. En este sentido, será clave determinar de forma correcta en qué y cómo capacitar al personal de la empresa, a fin de conseguir excelencia en toda la cadena del servicio.

Fortalecimiento del holding

Es de vital importancia continuar fortaleciendo la relación con las otras empresas del “holding”, estableciendo una línea de contacto directo permitiendo el traspaso de información y la toma de decisiones en conjunto. Se debe tener en cuenta que varias fortalezas que posee TMI S.A. son las ventajas otorgadas por esta unión de empresas.

Capacidad de gestión

Será fundamental determinar roles, facultades y responsabilidades de modo de encarar los desafíos con total claridad y sensatez. Además, se deberán establecer estrategias genéricas y de marketing, planes de trabajo y métodos de control con el fin de poder llevar a cabo actividades programadas y monitoreadas que no alteren el curso normal de sus actividades.

Enfoque proactivo

Muy relacionado a la capacidad de gestión, la empresa debe tener un sistema que permita amortiguar los efectos de los cambios en el rubro en cuanto a la situación económica del país debido a su gran escala inflacionaria cambiante. Esto se podría lograr mediante un análisis constante de políticas nacionales, creando posibles escenarios futuros y formulando planes de acción para cada uno. De esta forma lo que se lograría es gran capacidad de respuesta, lo que mejoraría rotundamente la capacidad de gestión.

CAPÍTULO VIII: PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

8.1 Formulación de estrategia comercial

8.1.1 Estrategias genéricas

Según Porter, en su libro “Competitive Strategy”, Estados Unidos, 1980; *“La estrategia consiste en adecuar las amenazas y oportunidades del ambiente externo de la firma y ajustar las fortalezas y debilidades internas de la organización con el fin de obtener la mejor posición competitiva”*. En consecuencia, lo recomendado es planear diversas alternativas y evaluar la más idónea, debiendo tener presente todos los medios de los cuales se dispone y los resultados deseados.

Las empresas siguen estrategias para lograr una ventaja competitiva que les permita superar el desempeño de sus rivales y obtener rendimientos superiores al promedio. Siguiendo el pensamiento de Porter, se puede escoger entre tres enfoques genéricos competitivos: liderazgo en costos, diferenciación y concentración.

Liderazgo en costos: *“Consiste en la búsqueda vigorosa de reducción de costos, basado en la experiencia, de modo de establecer precios más bajos que los de la competencia, sin descuidar aspectos relevantes como la calidad y el servicio, entre otros”*

Diferenciación: *“Caracterizada por lograr un desempeño superior, en algún área importante en beneficio del cliente, a través del servicio, la calidad, la tecnología o el buen diseño e imagen. Logrando así lealtad a la marca y productos únicos”*

Focalización, Enfoque o Concentración: *“En este caso se trata en centrarse en un segmento específico del mercado, un segmento de la línea de producción o un mercado geográfico, de manera satisfacer las necesidades del cliente en mejor forma que los competidores”*

Estas estrategias reciben el nombre de genéricas porque pueden ser utilizadas por cualquier tipo de empresa independientemente del rubro en el cual se encuentre.

Para definir la estrategia genérica, primero se determina cuál es el valor genérico que busca el cliente. Para definir el valor genérico se utilizará la matriz de sensibilidad precio versus diferenciación:

		Sensibilidad a la diferenciación	
		Fuerte	Débil
Sensibilidad al precio	Fuerte	Combinación Marca / Precio	Precio
	Débil	Marca	Negocio Estancado

Tabla 8.1: Matriz de sensibilidad Precio vs. Diferenciación. Fuente: Hugo Ocaña, Estrategia de Negocios

Mediante el análisis de sensibilidad por parte de los clientes a estas dos variables se podrá definir la ponderación que los mismos le dan a la marca, al precio o ambos al momento de su elección. De los resultados de la investigación se pueden enunciar las siguientes conclusiones respecto a este análisis.

- *Sensibilidad al precio:*

Los clientes a los cuales estarán dirigidos los esfuerzos, son empresas cuya sensibilidad al precio es muy importante. La principal causa que lleva a esta situación es el escenario económico del sector, en donde los costos, tanto para proveedores de carga como para transportistas o agentes de carga, se encuentran muy ajustados. Es por esto la existencia de la constante búsqueda de reducción de costos por parte de los clientes. Debe destacarse otro factor muy importante, como lo es el gran volumen de transportistas existentes en las rutas nacionales y con ofertas de servicios muy similares.

- *Sensibilidad a la diferenciación:*

Por lo general, la diferenciación se enfoca en aquellas cargas especiales, pudiendo ser estas de gran valor económico, ergonómicamente difíciles de transportar, peligrosas o muy frágiles. Los proveedores de este tipo de cargas exigen mayores estándares de calidad, seguridad, infraestructura, flexibilidad del servicio, entre otros. Mientras que para cargas estándares o unitarizadas, las cuales representan la mayor parte del mercado, la diferenciación no es primordial ya que lo que los clientes consideran preponderante,

más allá del costo, es que se cumplan con los tiempos pactados y el traslado seguro de la mercadería.

Como se indico en el inicio de la investigación, el mercado apuntado por la empresa consiste en un tramo de cabotaje y no en un nicho específico de mercado, por ende las características de las mercaderías a transportar son muy amplias. Esto hace pensar a los autores en la conveniencia de apuntar a una estrategia de liderazgo en costos para aprovechar al máximo el volumen de mercado.

Cabe destacar que dicha estrategia no conlleva descuidar los aspectos del servicio que lo hagan diferentes al de sus competidores, por el contrario, estos deben ser fortalecidos para afianzar la relación cliente-marca e incluso conquistar nuevos adeptos.

8.1.2 Estrategias de marketing

8.1.2.1 Estrategias de crecimiento

“La experiencia ha demostrado que la probabilidad de éxito en la elección de una estrategia es mayor en cuanto que se aprovechan de manera óptima las posibilidades ya existentes en la empresa”, menciona Porter. Para la organización en cuestión, se han trazado objetivos de crecimiento destinados a embarcarse hacia una línea estratégica de expansión más que de diversificación.

Los autores utilizan la Matriz de Crecimiento de Servicios y Mercados, propuesta por Igor Ansoff²⁸ (Tabla 8.2) para el siguiente análisis. Dicha matriz propone cuatro estrategias de crecimiento, de acuerdo a la descripción bi-nomial servicio-mercado, para llegar a definir una línea de estrategia de expansión o de diversificación según sea el caso.

²⁸ Igor Ansoff, matemático y economista ruso conocido como el padre de la administración estratégica.

		Servicios	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración en el Mercado	Desarrollo de Servicios
	Nuevos	Desarrollo del Mercado	Diversificación

Tabla 8.2: Matriz de Ansoff. Fuente: “Fundamentos de Marketing”; Stanton, Etzel, Walter, 2001.

El principal objetivo de la misma es ayudar en la toma de decisiones sobre la expansión y el crecimiento estratégico de una empresa. Los tres primeros cuadrantes de la matriz (penetración de mercados, desarrollo de nuevos mercados y desarrollo de nuevos servicios) corresponden a estrategias de expansión, mientras que el último cuadrante representa una estrategia de diversificación.

Dependiendo del estado de cada empresa en el momento de análisis, la matriz permite escoger la opción estratégica que supone un menor riesgo para su crecimiento. Ansoff recomienda el siguiente orden de elección de la estrategia a implementar: en primer lugar la penetración de mercados, en segundo lugar el desarrollo de nuevos mercados, en tercer lugar el desarrollo de nuevos servicios y en cuarto lugar la diversificación. Como se puede apreciar en la aplicación de la matriz, la empresa debe agotar todas las opciones de expansión antes de abordar una estrategia de diversificación. A continuación se presenta el análisis de la estrategia de crecimiento, la misma es propuesta ya que se considerada la más apropiada y acorde para la situación y oportunidad actual de la empresa y su entorno.

8.1.2.1.1 Estrategias de desarrollo de mercado

Un desarrollo de mercado consiste en introducir los servicios actuales en un nuevo mercado diferente de los comercializados actualmente. De dicho modo, la estrategia radica en identificar segmentos de mercado para los servicios existentes. Para el caso de TMI S.A., captar potenciales clientes para otro tramo geográfico (Buenos Aires – Mendoza).

La estrategia de desarrollo de mercado es aplicable ya que la empresa cuenta con:

- La existencia de un mercado con altos niveles de demanda.

Optimización de la gestión de cargas de una empresa de transporte carretero

- Capital y recursos humanos necesarios para administrar las nuevas operaciones.
- Capacidad ociosa en la prestación de sus servicios en su ruta de regreso.

Para la entidad receptora la estrategia de desarrollo de mercado tiene como objetivo, la venta de sus servicios actuales en nuevos mercados, y para lograr dicha expansión se propone concentrar los esfuerzos en las siguientes vías:

- Desarrollar un programa de ventas eficaz.
- Lograr posicionar la imagen de la empresa en los proveedores de carga del tramo en cuestión.
- Satisfacer los requerimientos de los potenciales clientes del nuevo mercado.

8.1.3 Estrategias funcionales

Este nivel estratégico es el que integra los distintos medios de marketing de los que dispone la empresa para alcanzar sus objetivos formulados. Consiste en seleccionar las herramientas de marketing que, en cada caso puntual y siempre en función de los objetivos definidos, resulten más eficaces y adecuadas, con esto se hace mención a las estrategias del Marketing Mix.

8.1.3.1 Estrategias de precio

El proceso que lleva a optar por una política de precio es determinante para el futuro de cualquier empresa ya que el precio tiene un impacto directo sobre el nivel de ingresos y rentabilidad. Existen factores que vale la pena analizar con mayor atención, como son la sensibilidad de la demanda a las variaciones del precio, los costos, los niveles de precios de la competencia, entre los más importantes, pero siempre consientes de los objetivos organizacionales establecidos por la empresa.

En este ítem, se busca percibir el valor económico que los clientes le dan o están dispuestos a darle a los servicios prestados, para poder definir en gran medida la capacidad del servicio para comercializarse. En este sentido, como resultado de los cuestionarios realizados se llegó a la conclusión que el valor del servicio es muy similar entre los competidores, pudiendo afirmar que en el mercado existe un precio estándar y con poca capacidad por parte de la competencia de reducir ese valor como estrategia de negocio. Para los tramos actuales donde la empresa brinda los servicios, las tarifas son fijadas según precio del mercado.

Los autores recomiendan, para el tramo en estudio, la realización de una estrategia de precios fundamentada en la oportunidad que da origen a este proyecto. Esto es debido, por un lado, a la posibilidad que tiene la empresa de poder ofrecer el servicio a menor precio que el comercializado actualmente en el mercado y aun así, mejorar su rendimiento económico y por otro lado, la baja inversión con la cual se podrá obtener cargas para el nuevo tramo.

La ya mencionada sensibilidad al precio por parte de los potenciales clientes supone el éxito de dicha estrategia, la cual les brinda la posibilidad de abonar un menor precio por el mismo servicio, opción poco usual en el rubro.

8.1.3.2 Estrategias de promoción

Una decisión crucial del marketing es la selección de los canales de comunicación a utilizar, balanceando ventajas y desventajas de cada alternativa. Por lo tanto, es importante determinar y conocer las características e intereses de los clientes potenciales, lo cual permite desarrollar con una mayor efectividad la promoción, seleccionando los canales más adecuados. Dicha información ha sido extraída directamente de los clientes, a través de las encuestas realizadas, las cuales permitieron conocer los medios de información comúnmente recurridos y utilizados por los mismos.

Como se puede apreciar en el procesamiento de los resultados de investigación formulados en el Capítulo VI, para las empresas en cuestión se plantea optar como método de promoción la utilización de la venta directa a través de personal capacitado para dicha función. Dentro de este método promocional, existen ciertos aspectos que deben tenerse en cuenta antes de materializar la acción y se detallan a continuación:

Reclutamiento y selección

El primer paso de este ítem es definir por parte de los propietarios de la empresa, el perfil básico del vendedor, estableciendo los requisitos primordiales y necesarios que se deben cumplir para poder desempeñar de forma adecuada las actividades del puesto. Dichos requisitos deben ser establecidos en base a la experiencia de los dueños de la firma y pudiéndose consultar características básicas del puesto en diferentes bibliografías o empresas del rubro.

Formación

La formación permanente se deberá desarrollar a través de cursos internos dentro de la propia empresa, dictados por el personal más apto en la materia en cuestión. Aquí no

solo se capacita específicamente en base al puesto sino que también se introduce al nuevo personal a las reglas y formas de trabajo de la PyME.

El siguiente paso es la formación mediante cursos externos a la empresa con el objetivo de obtener un perfil con una capacitación más amplia, estos se puede realizar mediante diferentes cursos especializados mediante centros de formación externos.

Motivación

Resulta de vital importancia para un empleado, estar motivado en su labor diario y para ello se requiere una serie de incentivos. Para el caso del vendedor, una comisión por ventas es indispensable. Sin embargo, estos incentivos no tienen por qué ser exclusivamente económicos. Existen diferentes formas de motivar al personal, como por ejemplo, fomentar la autonomía brindando flexibilidad e independencia en sus tareas, dedicarle tiempo al trabajador, proporcionarle una retroalimentación, promover un ambiente de trabajo adecuado, involucrar a los empleados en todo el proceso, celebrar los éxitos, entre tantas otras. Lo importante es que en ningún momento se ausente la motivación personal.

8.2 Plan de acción

El plan de acción propuesto se divide en dos partes. La primera contiene aquellas acciones que los autores sugieren ser implementadas en el corto plazo de modo de alcanzar los objetivos planteados y sobre las cuales se analizará su influencia en la posible mejora del rendimiento económico de la empresa. Por su parte, la segunda etapa, contiene acciones a implementar fuera del alcance de esta investigación, las mismas contemplan recomendaciones que los autores consideran oportunas para aumentar las ambiciones de la empresa en un futuro.

8.2.1 Acciones a corto plazo

Las acciones que la empresa debería optar por ejecutar para alcanzar sus objetivos, durante el primer año de implementación, se detallan a continuación:

Gestión de ventas

Ampliar la estrategia de marketing propuesta aquí profundizando aún más el estudio en lo que respecta a las características de los potenciales clientes, es una necesidad importante, y será fundamental en la tarea de conseguir acuerdos directos y cargas de

retorno. Dicha estrategia deberá hacer percibir al cliente los beneficios que aporta al servicio de TMI S.A. su participación en el “*holding*” del cual forma parte.

Sistema de ventas y promoción

Se recomienda el uso del sistema de ventas personales con un empleado capacitado para dicho fin. Se considera la forma más eficaz para dar a conocer la empresa y generar confianza en los potenciales clientes. Para esto se requiere de una persona capacitada en ventas, que posea medio de transporte propio y grandes capacidades de comunicación tanto con el cliente como con la gerencia de la PyME. Cartas de presentación, folletos, tarjetas personales, LinkedIn, e-mail, son acciones que deben estar presentes en la organización junto al personal de ventas. Estas no requieren un gran nivel de inversión, sino más bien organización y enfoque en las tareas de venta y publicidad dentro de los miembros de la compañía. Además, se considera oportuna la creación de un slogan, obsequiar artículos de souvenir con la imagen de la empresa como calendarios, lápices, llaveros, etc. Los mismos hacen que el cliente perciba al servicio y a la propia imagen de la empresa como una de alta calidad.

Política de fijación de precio

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos por las encuestas y por la propia investigación, los autores consideran que la opción que más conllevará a la obtención de cargas para el tramo en cuestión es ofertar un precio por el servicio menor al de la competencia. Los pilares en los cuales se sostiene dicha propuesta son, por un lado, la susceptibilidad que los proveedores de carga tienen respecto al costo del servicio y por otro lado, la oportunidad que presenta TMI S.A. de poder ofertar menor precio y al mismo tiempo aumentar las utilidades actuales. Además, el personal dedicado a la venta deberá establecer una cartilla de beneficios económicos para los clientes en función a los volúmenes transportados.

Sistemas de calidad

Incorporar e implementar conceptos de calidad a través de toda la cadena de valor. Definir procedimientos de ventas y evaluaciones periódicas de satisfacción del cliente. Además, para monitorear el cumplimiento de los mismos y perseguir la mejora continua se propone la realización de auditorías internas. Todo ello conduce a la optimización del servicio, la mejora de la satisfacción del cliente y consecuentemente, su rendimiento.

Definición de organigrama empresarial

Permitirá establecer facultades y responsabilidades de modo de obtener una forma de trabajo ordenada y precisa. La definición de estas facultades junto a los planes de trabajo y los conceptos de calidad posibilitará detectar los futuros cambios y actuar en concordancia de los mismos. Dicho organigrama de desarrollará en los apartados siguientes.

Incorporación de personal

Una de las debilidades identificadas en el FODA es que la empresa no cuenta con personal que responda únicamente a la firma, sino que los que la gestionan son los mismos empleados de la empresa vinculada. Para mejorar su rendimiento económico se requiere de una estructura específica y dedicada a suplir las funciones propias de la empresa, es decir, personal dedicado de forma exclusiva acorde a los objetivos estratégicos expuestos en los apartados anteriores. Durante el plazo de implementación los autores recomiendan la incorporación del personal abocado a las ventas, para luego, en función del crecimiento de las mismas, incorporar el resto de los puestos establecidos en el organigrama propuesto.

Capacitación de personal

A la par de la incorporación antes mencionada, los autores consideran que los mismos deben ser capacitados de forma constante en cuanto a materias de gestión de ventas y propias del rubro, como lo son la logística, comercio exterior, técnicas de consolidación y des-consolidación de cargas, puestas a bordo, entre otras. Además, tendrá suma importancia la incorporación de conocimientos en los diferentes negocios de los potenciales clientes, lo cual permitirá ofrecer un servicio personalizado en base a sus necesidades. Conocer las características del rubro en el cual el cliente se desenvuelve dará la posibilidad de entender y poder proponer mejoras en el traslado y cuidado de sus mercaderías.

Creación de una página web

La empresa, dentro de la red, es invisible a los clientes ya que no cuenta con una página propia en donde se detallen y expliquen los servicios que brinda. La misma permitiría, luego de darse a conocer a través de la fuerza de ventas, el aumento de la cartera de clientes ya que se provee un medio de contacto más veloz y masivo. La importancia de la web es tan significativa como la incorporación y capacitación de un vendedor ya que

es una herramienta fundamental para mantener el contacto directo con los proveedores de carga.

Inversión en tecnología

Deberá suministrársele al personal de ventas una computadora personal y un teléfono celular para el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Si bien la empresa cuenta con herramientas para hacer frente a sus necesidades actuales, gracias a su vinculación ya mencionada, a medida que vaya creciendo irá necesitando herramientas y aplicaciones propias para poder hacer frente a las exigencias de los clientes, tanto en lo que respecta a las operaciones de transporte y logística, así como en los controles internos.

8.2.2 Acciones a largo plazo

Certificaciones

Este punto significará una diferenciación con respecto a los competidores directos. A los ojos de los clientes, la certificación de sus transportistas o agentes de carga generan confianza en el servicio, especialmente en cuanto a materia de seguridad y facilita la obtención de nuevos proveedores. Se deberá obtener una certificación ISO 9001:2015 la cual certifica la calidad y transparencia en el proceso de prestación de servicio. El proceso de formalización de la estructura organizativa y del trabajo será el punta pie inicial para poder llevar adelante estas certificaciones.

Asistencia a congresos, visitas y cursos

Si bien no forma parte de la estrategia, no por una falta de ambición sino por el alcance del presente proyecto, la posibilidad de convertirse en un proveedor de servicios de transporte de carga internacional de excelente calidad es una meta que la empresa puede considerar posible a futuro. Es por esta razón que los autores consideran necesario asistir a congresos, cursos, visitar empresas de transporte, etc. Estos congresos y cursos no solamente deben ser relacionados con el transporte, sino que se pueden pensar en la cadena de valor completa, informarse acerca de las tendencias en los distintos rubros económicos y que podrían repercutir de cierta forma en el negocio.

8.3 Implementación y valorización del plan de acción

En el siguiente cuadro se exponen las actividades necesarias para llevar a cabo las acciones propuestas anteriormente y además se detalla para cada una de ellas el plazo en el cuál deberían ser materializadas como así también los responsables de llevarlas a cabo, seguido de una estimación de la inversión de cada una:

Plazo de implementación: Mayo 2017 - Mayo 2018				
Acciones a implementar	Actividades	Plazo	Responsable	Inversión
Gestión de ventas	Ampliar estrategia de marketing mediante consultora externa.	Mayo 2018	Consultora externa	\$ 232.950
Sistema de ventas y promoción	Diseño de slogan, cartas de presentación, folletos, tarjetas personales, artículos de suvenir.	Agosto 2017	Estudio gráfico	\$ 31.060
	Diseñar uniformes de trabajo para el personal.	Julio 2017	Empresa textil	\$ 7.765
	Creación de cuentas personales de LinkedIn, e-mail para el personal de venta.	Mayo 2017	Gerente general ITL S.A.	-
Sistemas de calidad	Definir procedimientos de ventas. Crear método de evaluaciones para medir la satisfacción de los clientes.	Junio 2017	Gerente general ITL S.A.	-
	Realización de auditorías internas.	Agosto 2017	Gerente general ITL S.A.	-
Definición de organigrama empresarial	Definir facultades y responsabilidades para los distintos puestos de trabajo.	Junio 2017	Gerente general ITL S.A.	-
Incorporación de personal	Salario anual del vendedor incorporado. (Incluye comisiones y viáticos)	Mayo 2017	Gerente general ITL S.A.	\$ 780.000 *
Capacitación de personal	Capacitar al vendedor en materias de gestión de ventas y propias del rubro.	Mayo 2017- Julio 2017	Gerente general ITL S.A.	\$ 155.300
Creación de una página web	Creación de una página web interactiva para los usuarios.	Diciembre 2017	Estudio de diseño web	\$ 147.535
Inversión en tecnología	Compra de computadora personal y teléfono celular	Mayo 2017	Gerente general ITL S.A.	\$ 31.059
Total =				\$ 1.385.669
* Total (Sin Salario Vendedor) =				\$ 605.669

TABLA 8.3 Implementación y valorización del plan de acción. Fuente: elaboración propia.

Las acciones antes descriptas que no han sido detalladas con un valor monetario son aquellas que no representan una inversión, lo que no los excluye de los costos fijos actuales de la estructura de la empresa.

Los montos presentados en el cuadro anterior fueron estimados de la siguiente manera:

- Asesoría para ampliar la estrategia de marketing: se consultó a los propietarios de ITL S.A., quienes durante el proceso de entrevistas habían comentado sobre la adquisición de este servicio para otras actividades.
- Creación de slogan y artículos para merchandising: se presupuestó con la agencia de comunicación integral “2D Mente” radicada en la Ciudad de Córdoba a través de e-mails y visitas personales.
- Uniformes de trabajo: se pidió cotización vía e-mail con la firma “Kiama S.R.L” radicada en la Ciudad de Buenos Aires.
- Incorporación de personal de ventas: establecido por los gerentes de ITL S.A. El mismo está compuesto por sueldo fijo mensual (\$40.000), estimado mensual de comisiones por ventas (\$10.000) y viáticos (\$15.000).
- Capacitación del personal de ventas: establecido por los gerentes de ITL S.A.
- Desarrollo de página web: se presupuestó junto con la creación del slogan y los artículos de merchandising en la empresa “2D Mente”.
- Inversión en tecnología: búsqueda propia de precios en internet.

8.4 Organigrama

El organigrama de la compañía debería quedar estructurado tal como se muestra en el Gráfico 8.1. Esta organización apunta esencialmente a la especificación de las tareas y responsabilidades, lo cual brinda una estructura proactiva a cambios del entorno.

La estructura organizacional de la compañía fue formulada tomando como referencia a la empresa vinculada ITL S.A, siendo los pilares fundamentales de la misma los expuestos en el gráfico siguiente:

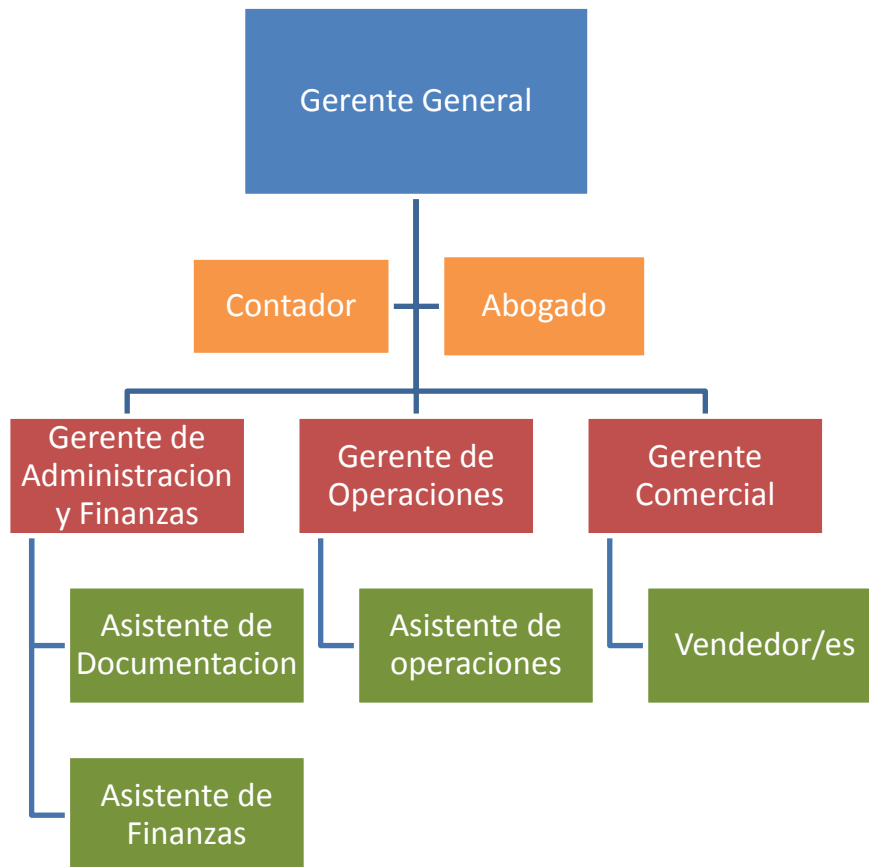


Gráfico 8.1: Organigrama propuesto. Fuente: Elaboración propia.

Como ya fue mencionado, durante la implementación de este proyecto, solo se deberá crear el puesto de “Vendedor” de modo de ejecutar las acciones necesarias para cumplir los objetivos propuestos. El resto de los puestos serán incorporados a medida que las actividades de la empresa lo requieran.

Los autores recomiendan para la búsqueda del puesto de Vendedor un perfil laboral con las siguientes características personales:

- Actitud proactiva
- Dinamismo, flexibilidad y autonomía
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Agudo perfil comercial y negociador
- Capacidad para trabajar en equipo
- Organizado y metódico
- Excelente presencia y trato
- Compromiso y orientación a los resultados

Como requerimientos para el puesto deberá solicitarse:

- Formación profesional: Graduado en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Comercio Exterior o carreras afines.
- Edad: entre 25 y 45 años.
- Disponibilidad de movilidad propia para viajar
- Experiencia comprobable en puestos similares
- Nivel de inglés avanzado
- Manejo avanzado de paquete Office

Sus principales tareas y responsabilidades deberán ser:

- Gestión de cartera de clientes
- Llamados telefónicos y visitas personales a potenciales clientes
- Entrevistas y cierres de ventas
- Búsqueda y detección de nuevos clientes
- Confección de reportes de ventas
- Realización de encuestas de satisfacción de clientes
- Implementación de mejoras en estrategia de marketing en conjunto con consultora externa

CAPÍTULO IX: ANÁLISIS ECONÓMICO

En los capítulos anteriores se ocupó de mostrar que es posible captar las cargas necesarias para cumplir el objetivo planteado por la entidad receptora, ahora bien, en este último apartado se expondrá si el desarrollo de este servicio supone las expectativas económicas propuestas por los gerentes de TMI S.A.

9.1 Análisis de utilidad

Considerando la situación actual de la empresa, donde el servicio brindado esta desarrollado sólo para el tramo Mendoza – Buenos Aires, prácticamente la totalidad de los camionajes realizados llevan cargas solo en el sentido principal de sus flujos. Es decir, se brinda un servicio de transporte de cargas “*no liberado*” a la gran mayoría de sus clientes, poseedores de las “*cargas cautivas*”. Tal hecho representa una gran pérdida económica al no hacer uso de su capacidad de carga durante el tramo de regreso, Buenos Aires – Mendoza.

Para medir la mejoría en el rendimiento económico de la empresa, que representará la implementación del plan de acción propuesto, deben hacerse antes ciertas salvedades:

- Dado que el objetivo de TMI S.A. supone la obtención de un mínimo de cincuenta camionajes mensuales, con origen Buenos Aires (ó pasos intermedios) y destino Mendoza (ó puertos vía Pacífico), al finalizar el primer año de implementación de este proyecto, se plantea analizar su rendimiento haciendo un paralelismo entre dos situaciones análogas. Por un lado, la utilidad obtenida de realizar esta misma cantidad de viajes bajo la modalidad actual y, por otro, obteniendo cargas de regreso en la misma cantidad de traslados.
- Siguiendo con lo expresado por el objetivo de la entidad receptora, se analizará de forma exclusiva el resultado que el proyecto tendrá sobre el servicio prestado para el tramo Mendoza – Buenos Aires – Mendoza. Esto se justifica en que, obtener cargas en la totalidad del recorrido supone la mayor oportunidad de mejora y los indicios presentados durante la investigación hacen pensar a los autores que tal escenario es posible. En otras palabras, se medirá el rendimiento esperado de lograr cincuenta camionajes mensuales de regreso con origen Buenos Aires y destino Mendoza.
- Además, dada la situación actual de sus servicios, se considerará que la totalidad de los viajes que se realizan actualmente con origen en la provincia cuyana y

destino Capital Federal son realizados bajo la modalidad de viaje “no liberado”. Esto se debe a que la gran mayoría de sus servicios son comercializados bajo este formato.

- Como ya ha sido enunciado en el Capítulo VII, otra oportunidad que brinda este proyecto es reducirle los costos de fletes a los clientes actuales. Esto tiene que ver con que, al menos para los cincuenta camionajes que obtengan cargas de regreso, el servicio podrá ser brindado como viaje “liberado”. Si bien la tarifa por kilómetro del mismo resulta un poco mayor, la distancia se reduce a la mitad de la pagada actualmente.
- También, vale la pena aclarar que, un viaje con cargas de regreso supone la venta de dos viajes “liberados” con origen y destino exactamente opuestos.
- Por último, los costos incurridos bajo una y otra modalidad variaran en función de las distancias recorridas con carga, por ende serán diferenciados en el análisis posterior.
- Se considerará como horizonte de evaluación el año posterior al de implementación del proyecto, acorde al objetivo planteado por la empresa.

A continuación se presenta la utilidad obtenida de cincuenta camionajes mensuales bajo el escenario actual (“no liberados”) y la lograda por la venta de cien camionajes “liberados” para igual trayecto.

9.1.1 Servicio actual

Ingresos

Para un servicio “no liberado” con carga promedio de 30 toneladas, la tarifa es de 14,78 \$/Km. Además, considerando un viaje ida y vuelta, Mendoza – Buenos Aires – Mendoza, la cantidad de kilómetros recorridos es de 2160 Km. Según el objetivo planteado (50 camionajes mensuales) y el horizonte de evaluación establecido (un año), los ingresos serán:

Servicio	Precio de Venta [\$/Km]	Demanda Anual [Km]	Ingreso Anual
Flete Mdza-BasAs-Mdza (No Liberado)	\$ 14,78	1296000	\$ 19.154.880
Ingreso Anual =			\$ 19.154.880

Cabe aclarar que esta tarifa corresponde exclusivamente al traslado de cargas, sin incluir otro servicio adicional.

Egresos

Al igual que los ingresos, los costos se expresan en pesos por kilómetros recorridos y se medirán para el mismo volumen de ventas:

Costos de Operación	Costos [\$/Km]	Demanda Anual [Km]	Costo Anual [\$/]
Combustible	\$ 4,18	1296000	\$ 5.417.280
Peajes	\$ 0,42	1296000	\$ 544.320
Reparaciones y mantenimientos c/ neum.	\$ 1,53	1296000	\$ 1.980.594
Total	\$ 6,13	1296000	\$ 7.942.194

Costos de MOD	Costos [\$/Km]	Demanda Anual [Km]	Costo Anual [\$/]
MOD (Choferes)	\$ 5,72	1296000	\$ 7.413.120

Descripción Otros Gastos	Costos [\$/Km]	Demanda Anual [Km]	Costo Anual [\$/]
Reparaciones no previstas	\$ 0,05	1296000	\$ 64.800
MO Mantenimiento	\$ 0,43	1296000	\$ 557.280
Seguros	\$ 0,11	1296000	\$ 142.560
RTO	\$ 0,01	1296000	\$ 12.800
Control Satelital	\$ 0,02	1296000	\$ 25.920
Cordinación de operación	\$ 0,08	1296000	\$ 99.202
Administración	\$ 0,03	1296000	\$ 42.667
Estudio contable	\$ 0,10	1296000	\$ 129.600
Estudio jurídico	\$ 0,10	1296000	\$ 129.600
Depreciación Tractor y Semi-remolque	\$ 0,90	1296000	\$ 1.166.400
Impuesto a la propiedad (DGR)	\$ 0,13	1296000	\$ 168.480
Impuesto Municipal (Patente)	\$ 0,03	1296000	\$ 38.880
Impuesto Municipal (Comercio e Industria)	\$ 0,11	1296000	\$ 142.560
Total	\$ 2,10	1296000	\$ 2.720.748

TABLA 9.1. Estructura de costos para el servicio de camionaje Mendoza – Buenos Aires – Mendoza bajo modalidad “no liberado”. Fuente: información proporcionada por TMI S.A., Marzo 2017.

9.1.2 Servicio post-proyecto

Ingresos

Para este caso, un servicio “*liberado*” con carga promedio de 30 toneladas, la tarifa es de 18,28 \$/Km. Se considera la venta de dos de estos servicios en sentidos opuestos.

Servicio	Precio de Venta [\$/Km]	Demanda Anual [Km]	Ingreso Anual
Flete Mdza-BasAs (Liberado)	\$ 18,28	648000	\$ 11.845.440
Flete BsAs-Mdza (Liberado)	\$ 18,28	648000	\$ 11.845.440
Ingreso Anual Total =			\$ 23.690.880

Al igual que en apartado anterior, cabe aclarar que esta tarifa corresponde exclusivamente al traslado de cargas.

Egresos

En este caso deberá ser considerado el salario del personal de ventas incorporado como parte del plan de acción del proyecto.

Costos de Operación	Costos [\$/Km]	Demanda Anual [Km]	Costo Anual [\$/]
Combustible	\$ 4,25	1296000	\$ 5.508.000
Peajes	\$ 0,21	1296000	\$ 272.160
Reparaciones y mantenimientos c/ neum.	\$ 1,61	1296000	\$ 2.086.560
Total	\$ 6,07	1296000	\$ 7.866.720

Costos de MOD	Costos [\$/Km]	Demanda Anual [Km]	Costo Anual [\$/]
MOD (Choferes)	\$ 6,16	1296000	\$ 7.983.360

Salario del Vendedor	Costos [\$/Km]	Demanda Anual [Km]	Costo Anual [\$/]
Salario del personal de ventas	\$ 0,60	\$ 1.296.000	\$ 780.000

Descripción Otros Gastos	Costos [\$/Km]	Demanda Anual [Km]	Costo Anual [\$/]
Reparaciones no previstas	\$ 0,05	1296000	\$ 64.800
MO Mantenimiento	\$ 0,43	1296000	\$ 557.280
Seguros	\$ 0,11	1296000	\$ 142.560
RTO	\$ 0,01	1296000	\$ 12.960
Control Satelital	\$ 0,02	1296000	\$ 25.920
Cordinación de operación	\$ 0,10	1296000	\$ 129.600
Administración	\$ 0,10	1296000	\$ 129.600
Estudio contable	\$ 0,10	1296000	\$ 129.600
Estudio jurídico	\$ 0,10	1296000	\$ 129.600
Depreciación Tractor y Semi-remolque	\$ 0,67	1296000	\$ 868.320
Impuesto a la propiedad (DGR)	\$ 0,13	1296000	\$ 168.480
Impuesto Municipal (Patente)	\$ 0,03	1296000	\$ 38.880
Impuesto Municipal (Comercio e Industria)	\$ 0,11	1296000	\$ 142.560
Total	\$ 1,96	1296000	\$ 2.540.160

TABLA 9.2. Estructura de costos para el servicio de camionaje Mendoza – Buenos Aires / Buenos Aires – Mendoza bajo modalidad “liberado”. Fuente: información proporcionada por TMI S.A., Marzo 2017.

9.2 Incremento de la utilidad

Considerando los ingresos y egresos expuestos anteriormente para ambas situaciones, es que se obtienen los siguientes márgenes de utilidad:

	Pre-proyecto	Post-proyecto
Ingreso total Anual =	\$ 19.154.880	\$ 23.690.880
Gasto Anual =	\$ 18.076.063	\$ 19.170.240
Utilidades Anuales =	\$ 1.078.817	\$ 4.520.640

Mejora Económica	\$ 3.441.823
------------------	---------------------

Tal como se observa en la tabla anterior, el margen de utilidades entre ambas situaciones demuestra la conveniencia de llevar a cabo este proyecto. Ahora bien, si las inversiones realizadas para lograr la ejecución del proyecto son:

Acciones a implementar	Actividades	Inversión
Gestión de ventas	Ampliar estrategia de marketing mediante consultora externa.	\$ 232.950
Sistema de ventas y promoción	Diseño de Slogan, cartas de presentación, folletos, tarjetas personales, artículos de souvenir.	\$ 31.060
	Diseñar uniformes de trabajo para el personal.	\$ 7.765
Capacitación de personal	Capacitar al vendedor en materias de gestión de ventas y propias del rubro.	\$ 155.300
Creación de una página web	Creación de una página web interactiva para los usuarios.	\$ 147.535
Inversión en tecnología	Compra de computadora personal y teléfono celular	\$ 31.059
Total =		\$ 605.669

TABLA 9.3. Inversiones del plan de acción propuesto. Fuente: elaboración propia.

Dado que el salario del vendedor ya fue incluido dentro de los costos planteados para el servicio post-proyecto no será tenido en cuenta en este momento. Hecha esta aclaración, lo que los autores quieren mostrar es que, el gasto incurrido en el proyecto durante su año de implementación (\$605.699) podrá ser recuperado en el siguiente año de trabajo e incluso permitirá obtener un margen de utilidad mucho mayor (\$3.441.823).

CONCLUSIÓN

Mediante la utilización de diversas herramientas proporcionadas a lo largo de la formación académica, se comprobó que la propuesta efectuada en el presente proyecto es capaz de optimizar la gestión de cargas de una empresa de transporte carretero desde el punto de vista técnico, económico y de mercado. El escenario que llevó a la formulación de este proyecto de investigación fue la oportunidad de mejorar el rendimiento económico de la empresa mediante el uso de la capacidad ociosa presente en el servicio actual que brinda la PyME.

En primera instancia, mediante una investigación de mercado, se realizó un análisis situacional de la empresa y del sector en el cual se desarrolla, pudiendo establecer el posicionamiento de la misma en el mercado en cuestión. Dentro del plano internacional y nacional se detectó que el comportamiento de los mercados que generan las cargas ha estado con una tendencia de queda en los últimos años. Sin embargo, el rubro vitivinícola, apuntado como uno de los mercados objetivos, muestra una tendencia sostenida de alza y se proyecta una continuidad de este comportamiento dentro de los próximos períodos. Las inversiones en la industria del vino y sus derivados deberían permitir seguir obteniendo buenos resultados para toda su cadena de valor.

En lo que respecta a la oferta, los datos aportados mantienen convicción en cuanto a tomar ventaja de la situación de atomización presentada, enfocando los esfuerzos para alcanzar la cuota de mercado que se encuentra atendida por empresas de transporte con bajos niveles de organización, lo cual se traduce en una mala gestión y evidencia la imposibilidad de estas para competir variando los niveles de precio.

Dentro del proceso analítico interno se observaron una serie de oportunidades que nacen a partir de las mismas fortalezas, debilidades y amenazas, las cuales reafirman la posibilidad de tener éxito en el mercado meta. En lo que respecta al análisis externo, no se detectaron variables significativas que inviten a pensar que la aplicación de este proyecto no sea rentable.

A partir del proceso analítico se definieron los factores que serán relevantes para el éxito del proyecto, los mismos se enuncian a continuación:

- Gestión de ventas: es el punto relevante de este proyecto. Una combinación entre inversión en acciones publicitarias y personal de ventas capacitado aportarán de gran forma al crecimiento de la empresa. Esto servirá de ayuda para

que la empresa mejore su imagen, acceda a ser contratada directamente por los dueños de las cargas y consecuentemente, aumente sus cargas de retorno.

- Capacitación en todos los niveles: será un pilar fundamental a fin de conseguir la excelencia en toda la cadena de servicio.
- Fortalecimiento del “*holding*”: resulta de vital importancia continuar mejorando la relación con las demás empresas que lo conforman, dado que muchas de las ventajas presentes están sustentadas en esta unión.
- Capacidad de gestión y enfoque proactivo: es necesario preparar el funcionamiento para que cuando llegue la hora de crecer en las operaciones, este no sea un factor que provoque inconvenientes y ponga en riesgo la correcta realización de las mismas. El espíritu proactivo resulta fundamental para hacer frente a los cambios constantes y lograr una capacidad de respuesta acorde a los mismos.

En base a lo anterior se optó por plantear la aplicación de una estrategia de marketing, basada en un desarrollo de mercado, que estará soportada por el plan de acción con las características ya mencionadas. A su vez, la misma es complementada con una estrategia de precio basada en las oportunidades evidenciadas en el análisis previo. Tal estrategia busca ofrecer un precio de venta menor al que actualmente predomina en el rubro. Por último, la propuesta que ha sido realizada contempla la utilización de las fuerzas de venta directa como la principal herramienta de promoción del servicio.

Con la materialización del plan de acción propuesto se espera lograr, luego de un año de implementado el proyecto, un incremento mínimo en el nivel de utilidades anuales de \$ 3.441.823, considerando una inversión de \$ 605.669.

Finalmente, el negocio resultará atractivo en la medida que la gerencia de TMI S.A. sea capaz de invertir en todo lo que concierne a tratar de manera correcta los factores críticos de éxito que fueron analizados.

ANEXOS

Anexo I – Cuestionarios a Proveedores de carga, Transportistas y Expertos.

Proveedores de carga

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS SOBRE EL TRANSPORTE DE CARGAS DE CABOTAJE

Encuestador: _____ (DNI: _____)	Fecha: _____	Nro. de encuestado: _____
-------------------------------------	--------------	---------------------------

Buenos días/tardes, mi nombre es _____. Me encuentro realizando una encuesta para mi proyecto integrador de la carrera de grado, Ingeniería Industrial, de la Universidad Nacional de Córdoba ¿Podría concederme unos minutos para realizar la siguiente encuesta? Desde ya muchas gracias.

CUESTIONARIO PARA PROVEEDORES DE CARGA

Datos del encuestado

Nombre: _____

Organización a la que pertenece: _____

Indique en los casilleros el número de tramo al que refiere la respuesta o marque una cruz (X) según corresponda. Para cada respuesta realice observaciones si las considera pertinentes.

Cuestionario

1. ¿Para qué tramo/s adquiere el servicio de transporte de cargas? Coloque en el cuadro el sentido principal de flujos de cargas e indique con una cruz los que utiliza en ambos sentidos.

	ORIGEN	PASOS	DESTINO	AMBOS
TRAMO Nº 1				
TRAMO Nº 2				
TRAMO Nº 3				
TRAMO Nº 4				
TRAMO Nº 5				

2. ¿Qué tipo de carga transporta? Indique el número de tramo y especifique al lado la carga correspondiente si lo considera necesario.

a) Carga general suelta

b) Carga general unitarizada

c) Carga a granel líquida

d) Carga a granel sólida o seca

e)Otras: _____

3. ¿Qué modalidad de transporte de carga utiliza en cada tramo? Marque con una cruz (X).

	CARRETERO	FERROVIARIO	AÉREO
TRAMO Nº 1			

Optimización de la gestión de cargas de una empresa de transporte carretero

TRAMO Nº 2			
TRAMO Nº 3			
TRAMO Nº 4			
TRAMO Nº 5			

Si su respuesta NO ES CARRETERO en ninguno de sus tramos diríjase a la pregunta Nº 9

4. Si el servicio que consume es el carretero, ¿qué medio emplea? Indique número de tramo.

a) Camión cerrado/Sider

b) Semirremolque Containero

Si su respuesta ES CAMIÓN CERRADO/SIDER en alguno de ellos diríjase a la pregunta Nº 5. Si su respuesta ES SEMIRREMOLQUE CONTAINERO para todos ellos diríjase a la pregunta Nº 6.

5. Si utiliza el servicio de transporte a camión cerrado/Sider, ¿considera posible el uso de contenedores? Indique número de tramo.

a) SI

b) NO

Si es NO su respuesta, por favor justifique:

Si su respuesta ES NO para todos sus tramos diríjase a la pregunta Nº 7

6. Si utiliza/ría el servicio de transporte con contenedor, ¿qué modalidad de servicio contrata/ría? Indique número de tramo.

a) Carga completa (FCL)

b) Carga parcial (LCL)

7. ¿Con qué frecuencia solicita el servicio? Indique número de tramo.

a) Diaria

b) Semanal

c) Mensual

d) Anual

e) Estacional

Otra:

8. ¿Qué volumen aproximado de carga transporta en el periodo seleccionado en la pregunta Nº7? Indique en unidades de contenedores o toneladas/kilómetros.

	Contenedores 20'	Contenedores 40'	Toneladas/Kilómetros
TRAMO Nº 1			
TRAMO Nº 2			
TRAMO Nº 3			
TRAMO Nº 4			
TRAMO Nº 5			

Optimización de la gestión de cargas de una empresa de transporte carretero

9. A su criterio, ¿Qué atributos considera más importantes al momento de adquirir el servicio de transporte de carga? Enumere en orden de importancia descendente. Indique para los cinco primeros un porcentaje relativo a la aceptación del servicio (Ej: Costo_50%; Tiempos_25%; Siniestralidad_10%; Seguridad_10%; Serv. Extras_5%)

1)	
2)	
3)	
4)	
5)	
6)	
7)	
8)	
9)	
10)	

10. ¿Qué modalidad de contratación utiliza? Indique número de tramo.

a) Contratación directa al transportista

b) Contratación a través de un agente de carga

Observaciones:

11. ¿Qué transportista/s o agente/s de carga le brinda/n el servicio de transporte? Coloque el nombre en la parte superior del cuadro y marque con una cruz.

TRANSPORTISTA						
TRAMO Nº 1						
TRAMO Nº 2						
TRAMO Nº 3						
TRAMO Nº 4						
TRAMO Nº 5						

12. ¿Está satisfecho con el servicio que contrata? Coloque el nombre en la parte superior del cuadro y marque con una cruz.

TRANSPORTISTA						
Muy Satisfecho						
Satisfecho						
Insatisfecho						

13. ¿Cuál es el costo del flete que usted contrata? ¿Incluye éste costo otro/s servicio/s adicional/es al transporte de la carga? ¿Cuál?

	COSTO	SERVICIO ADICIONAL		DESCRIPCIÓN
		SI	NO	
TRAMO Nº 1				
TRAMO Nº 2				
TRAMO Nº 3				
TRAMO Nº 4				
TRAMO Nº 5				

Optimización de la gestión de cargas de una empresa de transporte carretero

14. A modo general, ¿cómo suelen responder sus agentes de carga o transportistas cuando, a usted proveedor de carga, le ofrecen un menor precio? Marque con una cruz.

- a) Bajan el precio
- b) Mantienen su precio

15. ¿Cómo suele ser la relación comercial entre usted y sus agentes de carga o transportistas? Usted contrata para transportar su mercadería a:

- a) Un solo agente de carga o transportista
- b) Dos o más agentes de carga o transportistas
- c) Variable para cada caso (ej: según tramo, carga, etc.)

16. ¿Cuáles son sus beneficios por mantener una relación comercial con únicamente un determinado agente de carga o transportista? ¿Y qué beneficios obtiene al trabajar con más de uno?

	Beneficios
Un solo transportista	<input type="text"/>
Dos o más transportistas	<input type="text"/>

17. ¿Qué medios de promoción suelen utilizar los agentes de carga o transportistas para ofrecerle sus servicios? Indique en los casilleros el porcentaje aproximado de utilización de cada medio.

- a) Venta personal
- b) Publicidad (catálogos, revistas, etc.)
- c) Otros

Especificar:

18. Si usted conoció y contrató el servicio por medio de la publicidad, ¿Cuál fue el canal publicitario que logró convencerlo de la contratación? De ser posible, dé detalles del mismo.

Muchas gracias por su colaboración, que tenga buen día.

Transportistas – Agentes de carga

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS SOBRE EL TRANSPORTE DE CARGAS DE CABOTAJE

Encuestador: _____ (DNI: _____)	Fecha: _____	
-------------------------------------	--------------	--

Buenos días/tardes, mi nombre es _____. Me encuentro realizando una encuesta para mi proyecto integrador de la carrera de grado, Ingeniería Industrial, de la Universidad Nacional de Córdoba ¿Podría concederme unos minutos para realizar la siguiente encuesta? Desde ya muchas gracias.

CUESTIONARIO PARA TRANSPORTISTAS - AGENTES DE CARGA

Datos del encuestado

Nombre: _____

Organización a la que pertenece: _____

Indique en los casilleros el número de tramo al que refiere la respuesta o coloque una cruz (X) según corresponda. Para cada respuesta realice observaciones si las considera pertinentes.

Cuestionario

1. ¿Qué tipo de servicio de transporte de carga ofrece? Marque con una cruz (X).

- | | |
|----------------|--------------------------|
| a) Carretero | <input type="checkbox"/> |
| b) Ferroviario | <input type="checkbox"/> |
| c) Aéreo | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Para qué tramos ofrece el servicio de transporte de cargas? Coloque en el cuadro el sentido principal de flujos de cargas y las principales ciudades de paso si las hubiese.

	ORIGEN	Paso 1	Paso 2	Paso 3	DESTINO	Ruta Nº
TRAMO Nº 1						
TRAMO Nº 2						
TRAMO Nº 3						
TRAMO Nº 4						
TRAMO Nº 5						

3. ¿Qué modalidad utiliza para la prestación del servicio? Indique número de tramo.

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| a) Flota propia | <input type="checkbox"/> |
| b) Terceriza el servicio | <input type="checkbox"/> |

4. Además del servicio de transporte de carga, ¿ofrece usted servicios complementarios al mencionado? ¿Cuáles? Indique con una cruz (X).

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	TRAMO Nº1	TRAMO Nº2	TRAMO Nº4	TRAMO Nº5
1- Importación/Exportación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Optimización de la gestión de cargas de una empresa de transporte carretero

2- Comercializa Fletes Marítimos				
3- Camionajes Internacionales				
4- Servicio de despacho aduanero				
5- Consolidaciones y Des-consolidaciones				
6- Fraccionamiento y Distribución				
7- Opera Contenedores				
8- Cargas especiales y peligrosas				
9- Almacenamiento				
10- Control de documentación				
11- Seguros internacionales				
12- Opera contenedores especiales				

Otros:

5. ¿Cómo se compone el costo de su servicio? Indicar un aproximado en porcentajes.

RUBRO	PORCENTAJE
Combustible	
MO directa	
Amortización de vehículo	
Reparaciones y Mantenimiento	
MO indirecta y administrativos	
Impuestos (Patentes y Tasas)	
Seguros, ITV y GPS	
Peajes	
Gastos Generales	
Otros:	

6. ¿Cuál es la situación económica que vive actualmente el sector? Marque con una cruz (X).

- a) Costos ajustados
- b) Flexibilidad en los costos

7. ¿Cómo reacciona frente a la posibilidad de perder un cliente debido a una oferta de menor precio por parte de un competidor? Marque con una cruz (X) y dé su percepción si lo considera oportuno.

- a) Baja el precio
- b) Mantiene el precio

Observaciones:

8. ¿Su cliente recibe algún incentivo por mantener una relación comercial exclusiva con usted? ¿Cuál/es?

Muchas gracias por su colaboración.

Expertos en el tema

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS SOBRE EL TRANSPORTE DE CARGAS DE CABOTAJE

Encuestador: _____ (DNI: _____)	Fecha: _____	Nro. de encuestado: _____
-------------------------------------	--------------	---------------------------

Buenos días/tardes, mi nombre es _____. Me encuentro realizando una encuesta para mi proyecto integrador de la carrera de grado, Ingeniería Industrial, de la Universidad Nacional de Córdoba ¿Podría concederme unos minutos para realizar la siguiente encuesta? Desde ya muchas gracias.

CUESTIONARIO PARA EXPERTOS DEL SERVICIO

Datos del encuestado

Nombre: _____

Organización a la que pertenece: _____

Coloque una cruz (X) según corresponda. Para cada respuesta realice observaciones si las considera pertinentes.

Cuestionario

1. Para el transporte de cargas de cabotaje, ¿cuáles son las ventajas y desventajas del transporte en contenedor frente a otros modos/medios de transporte?

	Ventajas	Desventajas
Carretero en camión cerrado/Sider		
Ferrovionario		
Aéreo		

2. ¿Cuáles atributos deben considerarse primordiales al ofrecer el servicio de transporte de cargas en el mercado de cabotaje? Enumere en orden de importancia descendente. (Ej: costo, tiempos)

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____
- 6) _____
- 7) _____
- 8) _____
- 9) _____

10)

3. Dentro de las empresas del sector, ¿qué estrategia competitiva predomina? Marque con una cruz (X) y dé su percepción si lo considera oportuno.

- a) Bajo costo
- b) Diferenciación del servicio

Observaciones:

4. ¿Cuál es la situación económica que vive actualmente el sector? Marque con una cruz (X).

- a) Costos ajustados
- b) Flexibilidad en los costos

5. En cuanto a los proveedores de cargas, ¿son susceptibles a cambiar de transportista si se les ofrece un precio menor? Marque con una cruz (X) y dé su percepción si lo considera oportuno.

- a) SI
- b) NO

Observaciones:

6. ¿Cómo suele ser la relación comercial entre proveedor de carga y agente de carga/transportista? Proveedor de carga contrata para transportar su mercadería a:

- a) Un solo agente de carga o transportista
- b) Dos o más agentes de carga o transportistas
- c) Variable para cada caso (ej: según tramo, carga, etc.)

Observaciones:

7. ¿Qué beneficios obtiene un proveedor de carga por mantener una relación comercial con únicamente un determinado agente de carga o transportista? O, en su defecto, ¿qué beneficio obtiene al trabajar con más de uno?

	Beneficios
Un solo transportista	
Dos o más transportistas	

8. ¿Cómo supone que van a actuar los costos de los siguientes rubros a lo largo del corriente año? Marque con una cruz (X) e indique la causa si es posible.

RUBRO	SUBA	BAJA	ESTABILIDAD	CAUSA
Combustible				
MO directa (Chofer)				
Amortizaciones del vehículo				
Reparaciones y Mantenimiento				
MO indirecta y administrativos				

Optimización de la gestión de cargas de una empresa de transporte carretero

Impuestos (Patentes y Tasas)				
Seguros, ITV y GPS				
Peajes				
Gastos Generales				
Otros:				

9. ¿Qué medios de promoción suelen utilizar los agentes de carga o transportistas? ¿Cómo promocionan sus servicios? Marque con una cruz (X) y dé su percepción si lo considera oportuno.

- a) Venta personal
- b) Publicidad (catálogos, revistas, etc)
- c) Otros

Observaciones:

10. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los diferentes medios promocionales mencionados?

	Ventajas	Desventajas
Venta personal		
Publicidad		
Otros		

11. De acuerdo a lo observado en el último año, ¿qué creé usted que ocurrirá en 2016 respecto a la demanda del servicio de transporte de carga para el mercado de cabotaje? Marque con una cruz (X).

- a) Crecimiento de la demanda
- b) Estabilidad de la demanda
- c) Caída de la demanda

Posibles causas:

12. De igual modo, ¿qué creé usted que ocurrirá en 2016 respecto a la oferta del servicio de transporte de carga? Marque con una cruz (X).

- a) Crecimiento de la oferta
- b) Estabilidad de la oferta
- c) Caída de la oferta

Posibles causas:

13. ¿Qué regulaciones establece el gobierno en cuanto a la prestación del servicio?

14. ¿Qué barreras de entrada tiene un agente de carga que desea ingresar al mercado de cabotaje?

15. De acuerdo a sus conocimientos, ¿creé que el transporte de cargas en contenedor, para el mercado de cabotaje en Argentina, puede crecer en los próximos años? ¿Por qué?

16. ¿Conoce algún indicador que exprese la evolución del rubro comercio exterior? ¿Cuál? ¿Cómo se calcula?

Muchas gracias por su colaboración.

Lista de encuestados

- Proveedores de carga:
 - STEEL PLASTIC S.A. (Malvinas Argentinas - BS.AS.)
 - ABAC S.R.L. (Haedo - BS.AS.)
 - COMSERT (Capital Federal - BS.AS.)
 - CASUCCI S.A. (Capital Federal - BS.AS.)
 - DATAWAVES (Capital Federal - BS.AS.)
 - ESFEROMATIC (Quilmes - BS.AS.)
 - FLEXSEAL (Villa Martelli - BS.AS.)
 - SISTCON S.A. (Villa Martelli - BS.AS.)
 - VALVULAS WORCESTER DE ARGENTINA S.A (Capital Federal - BS.AS.)
 - INDESUR BOMBAS (Wilde - BS.AS.)
 - ATOMPLAST (Capital Federal - BS.AS.)
 - SULLAIR ARGENTINA (Capital Federal - BS.AS.)
 - DEMARCHI ETIQUETAS (Lavallol - BS.AS.)
 - VIDEO JET (San Martín - BS.AS.)
 - ACERINOX (Capital Federal - BS.AS.)
 - ACERBRAG (Bragado - BS.AS.)
 - AESA S.A. (Ezeiza - BS.AS.)
 - DOWEL S.A. (Bell Ville - CBA.)
 - AVERY (Tortuguitas - BS.AS.)
 - IPS (San Martín - BS.AS.)
 - CALLELO HNOS S.A. (Lanús - BS.AS.)
 - INDUSTRIAS SALADILLO S.A. (San Isidro - BS.AS.)
 - MARLEW S.A. (Avellaneda - BS.AS.)
 - MAC PRINT (Esteban Echeverría - BS.AS.)
 - INCA AISLACIONES (Luján - BS.AS.)
 - SHNEIDER ELECRTIC (Florida - BS.AS.)
 - CERAMICA ALBERDI (José C. Paz - BS.AS.)
 - HOLCIM S.A. (Malagueño - CBA.)
 - BETONMAC (Córdoba Capital - CBA.)
 - WEG EQ. ELÉCTRICOS (Córdoba Capital - CBA.)

- Transportistas - Agentes de carga:
 - EXPRESO CARGO (GRUPO CARGO) (CBA.)
 - FULL CARGO (BS.AS.)
 - EXPRESO CENTAURO (CBA. - BS.AS.)
 - HUGO R. SIMONASSI (MZA.)
 - MULTILOGÍSTICA S.A. (BS.AS.)
 - CARGAS Y SERVICIOS TERRESTRES S.A. (BS.AS.)
 - SERVICIOS LOGISTICOS Y POSTALES S.A. (BS.AS.- CBA. - ROS.)
 - TRANSPORTE ALONSO (BS.AS.)

Optimización de la gestión de cargas de una empresa de transporte carretero

- SOCCE CARGO (BS.AS.)
 - TRANSPORTE RIGAR (BS.AS.- CBA.)
 - FORTRACK S.R.L (CBA.)
 - INDEPENDENT LOGISTIC SERVICE (BS. AS.)
 - TRANSPORTE SAN LUIS S.A. (BS.AS.)
 - TRUCKSUR TRANSPORTE Y LOGISTICA (BS. AS.)
 - EXPRESO IMPERIAL S.R.L. (BS.AS.)
 - EXPRESO DEMONTE (BS.AS)
 - DECOTRANS S.A. (SAN LUIS - BS.AS.)
 - EXPRESO LUJAN (MZA.)
 - ORION TRANSPORTE S.A. (BS.AS.-CBA.)
 - TRANSPORTE BATTAGLIA (BS.AS.)
 - EXPRESO MAIPÚ (MZA.)
 - LOGÍSTICA DIFABIO (MZA.)
 - RODRIGUEZ HNOS. TRANSPORTE S.A. (MZA.)
 - TRANSPORTE MESSINA S.A. (MZA.)
- Expertos en transporte carretero de cargas:
- Sr. Cdor. Público Nacional Mariano Méndez Casariego (Gerente Comercial de ITL S.A.)
 - Sr. Cdor. Público Nacional Adrián Cerván (Propietario de ITL S.A.)

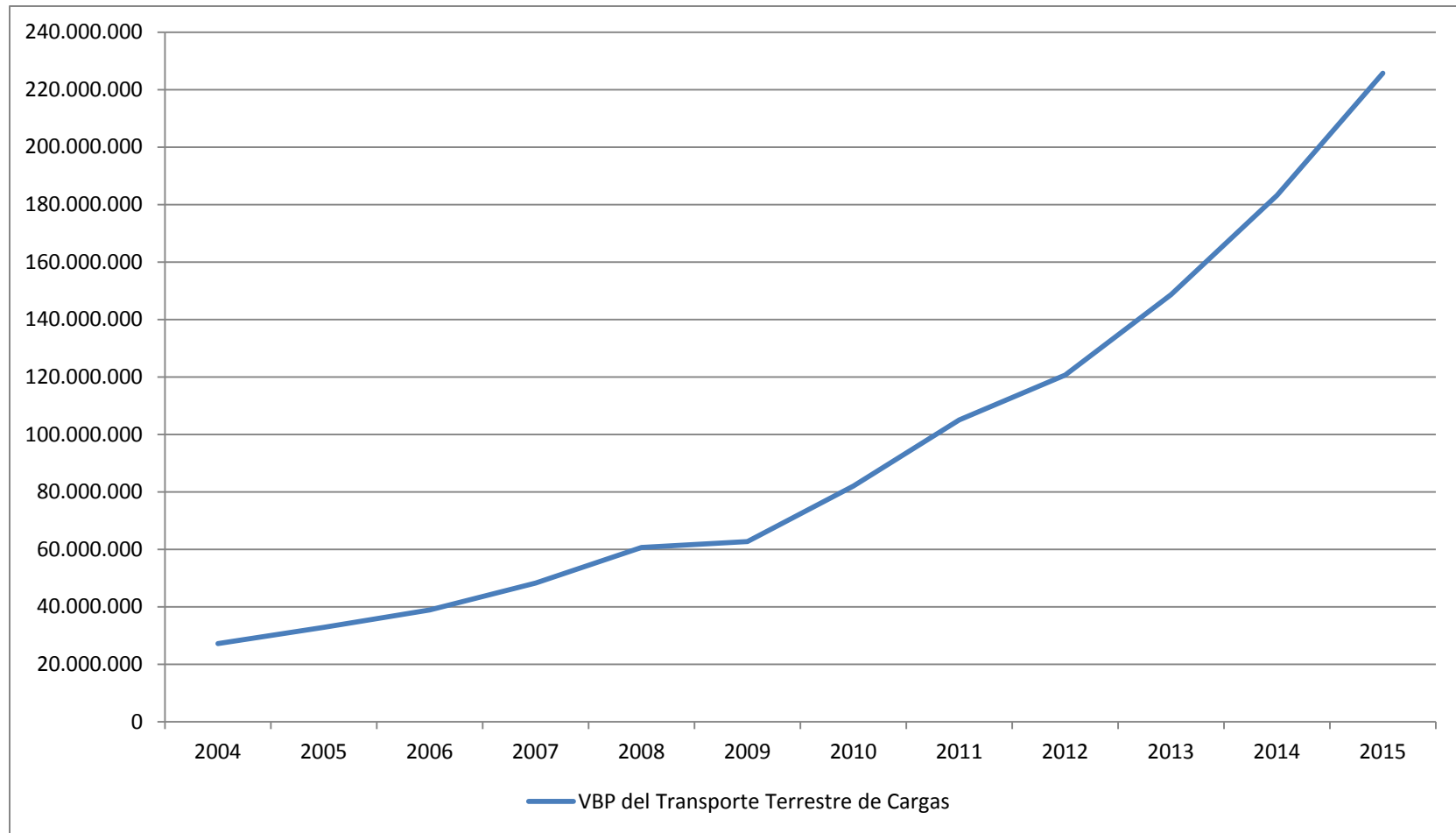
Anexo II - VBP generado por el transporte terrestre de cargas

Valor Bruto de la Producción total y por sectores económicos en miles de pesos corrientes.

	VALOR BRUTO DE PRODUCCIÓN (VBP) GENERADO POR EL TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGAS. AÑOS 2004 - 2015											
Descripción / Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
VBP total	912.539.134	1.096.270.371	1.352.718.279	1.695.465.805	2.096.001.911	2.275.189.277	2.912.663.085	3.732.551.811	4.402.394.230	5.349.160.853	6.946.854.399	8.629.382.534
Variación porcentual interanual del VBP total	-	20,13%	23,39%	25,34%	23,62%	8,55%	28,02%	28,15%	17,95%	21,51%	29,87%	24,22%
VBP del Transporte Terrestre	37.409.280	45.165.642	53.475.426	66.340.330	83.330.408	86.097.832	112.663.634	144.325.078	165.702.542	204.178.672	251.588.960	310.007.916
Variación porcentual interanual del VBP del Transporte Terrestre	-	20,73%	18,40%	24,06%	25,61%	3,32%	30,86%	28,10%	14,81%	23,22%	23,22%	23,22%
Participación relativa del Transporte Terrestre en el VBP total	4,10%	4,12%	3,95%	3,91%	3,98%	3,78%	3,87%	3,87%	3,76%	3,82%	3,62%	3,59%
Participación relativa del Transporte Terrestre de cargas en el VBP total	2,99%	3,00%	2,88%	2,85%	2,89%	2,76%	2,82%	2,82%	2,74%	2,78%	2,64%	2,62%
VBP del Transporte Terrestre de Cargas	27.239.754	32.887.588	38.938.399	48.306.043	60.677.453	62.692.567	82.036.588	105.091.027	120.657.134	148.673.721	183.195.759	225.733.814

Fuente: Elaboración propia en base a datos del CNCN del INDEC (últimos datos oficiales) e informe "El Transporte Automotor de Cargas en Argentina" del 3CT de la UTN.

VBP generado por el transporte terrestre de cargas entre los años 2004 – 2015:



Fuente: Elaboración propia en base a datos del CNCN del INDEC (últimos datos oficiales) e informe "El Transporte Automotor de Cargas en Argentina" del 3CT de la UTN.

Anexo III – Participación relativa por sector en VAB de Mendoza

Participación Relativa según sector de actividad en el Valor Agregado Bruto. Mendoza. Años 2004-2014. En miles de pesos corrientes											
Sector de Actividad	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Totales	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
1 Agropecuario	8,9%	8,2%	7,9%	8,0%	7,3%	6,2%	7,4%	6,7%	7,0%	7,5%	6,5%
2 Explotación Minas y Canteras	13,1%	13,2%	13,3%	12,9%	12,7%	10,9%	10,4%	9,5%	9,1%	8,6%	9,5%
3 Industrias Manufactureras	21,8%	21,5%	21,5%	20,9%	20,6%	20,5%	19,3%	18,3%	18,0%	17,3%	16,2%
4 Electricidad, Gas y Agua	1,5%	1,6%	1,5%	1,3%	1,2%	1,2%	1,2%	1,0%	0,9%	0,9%	0,8%
5 Construcciones	2,5%	3,7%	3,9%	4,1%	3,4%	3,4%	3,4%	4,5%	3,8%	4,0%	4,0%
6 Comercio, Restaurantes y Hoteles	22,0%	22,1%	22,4%	23,3%	23,3%	22,9%	24,4%	25,5%	25,1%	23,8%	24,0%
7 Transporte y Comunicaciones	5,7%	5,3%	5,0%	4,4%	3,9%	4,1%	3,9%	3,7%	3,7%	3,5%	3,4%
8 Establecimientos Financieros	13,4%	13,1%	12,7%	12,6%	12,7%	13,3%	13,6%	14,0%	14,3%	14,9%	15,9%
9 Servicios Comunes, Sociales y Personales	11,0%	11,2%	11,7%	12,5%	14,8%	17,3%	16,4%	16,8%	18,1%	19,4%	19,8%

Fuente: Dirección de Estadística e Investigaciones Económicas, Área de Estadísticas Económicas, Marzo 2016.

Anexo IV – Composición del parque automotor de cargas y relaciones entre los vehículos que lo componen

Año	Automóviles	Vehículos utilitarios livianos	Vehículos de carga	Ómnibus	Total	Participación de los V. de carga en el Total
2006	5.325.231	1.370.312	417.042	62.785	7.175.370	5,81%
2007	5.745.200	1.488.040	440.708	64.954	7.738.902	5,69%
2008	6.270.915	1.623.612	495.997	69.248	8.459.772	5,86%
2009	6.706.100	1.681.549	498.957	68.267	8.954.873	5,57%
2010	7.604.921	1.891.846	546.164	73.087	10.116.018	5,40%
2011	8.269.443	2.040.269	573.481	75.891	10.959.084	5,23%
2012	8.682.726	2.122.901	593.476	77.445	11.476.548	5,17%
2013	9.451.329	2.293.172	625.276	87.087	12.456.864	5,02%
2014	10.143.583	2.495.304	654.215	82.885	13.375.987	4,89%

Evolución del parque automotor por categoría. Total país. Año 2014. Fuente: ADEFA y ONDaT, C3T, UTN.

Año	Jurisdicción											
	Bs. As.	CABA	Catamarca	Chaco	Chubut	Córdoba	Corrientes	Entre Ríos	Formosa	Jujuy	La Pampa	La Rioja
2006	133.805	45.621	2.137	7.489	9.853	43.294	8.068	15.706	2.212	7.067	5.221	2.204
2007	139.677	50.004	2.293	8.332	10.507	45.455	8.724	16.463	2.475	7.582	5.510	2.277
2008	156.429	54.887	2.623	10.040	11.754	51.765	10.172	18.599	2.915	8.466	6.213	2.575
2009	160.027	57.126	2.608	10.121	11.652	50.825	10.439	18.441	2.959	8.577	6.088	2.599
2010	174.775	63.162	2.884	11.182	12.766	54.972	11.815	20.159	3.292	9.507	6.583	2.878
2011	182.626	67.155	3.035	11.997	13.061	57.135	13.202	21.203	3.520	10.029	6.761	3.013
2012	190.336	68.211	3.131	12.378	13.280	58.766	13.924	21.970	3.672	10.332	6.967	3.185
2013	200.152	73.139	3.313	13.034	13.777	61.199	15.348	23.113	3.890	10.867	7.332	3.365
2014	209.112	76.207	3.504	13.901	14.483	63.425	16.821	24.153	4.176	11.393	7.668	3.536

Evolución del parque vehicular de carga por provincias. Año 2014. Fuente: ADEFA y ONDaT, C3T, UTN.

Optimización de la gestión de cargas de una empresa de transporte carretero

Jurisdicción												Total
Mendoza	Misiones	Neuquén	Río Negro	Salta	San Juan	San Luis	Santa Cruz	Santa Fe	Sgo. Estero	T. del Fuego	Tucumán	
22.849	11.997	8.509	6.924	7.738	5.904	3.622	4.517	46.364	4.101	2.354	9.486	417.042
23.812	12.405	8.995	7.314	8.621	6.248	3.860	5.030	48.181	4.453	2.460	10.030	440.708
27.503	13.321	9.953	8.286	9.694	7.382	4.394	5.608	53.950	5.291	2.678	11.499	495.997
27.328	13.104	9.691	8.152	9.708	7.298	4.343	5.554	52.861	5.281	2.565	11.610	498.957
29.895	14.361	10.611	8.858	10.870	8.004	4.727	6.093	57.059	5.899	2.804	13.008	546.164
31.172	14.916	11.137	9.183	11.586	8.462	5.076	6.585	59.046	6.438	3.013	14.130	573.481
32.138	15.313	11.535	9.508	12.116	8.756	5.317	6.839	60.851	6.902	3.090	14.959	593.476
33.455	16.041	12.410	9.954	12.779	9.269	5.609	7.330	63.403	7.467	3.336	15.694	625.276
34.515	16.818	13.565	10.445	13.330	9.687	6.000	7.913	65.493	8.109	3.549	16.412	654.215

Evolución del parque vehicular de carga por provincias. Año 2014. Fuente: idem anterior.

Cabe aquí diferenciar los distintos tipos de vehículos que conforman al parque del transporte automotor de cargas dado que es habitual referirse equívocamente a estos con el nombre genérico de camiones. Sin embargo, esta denominación alcanza a una variada cantidad de vehículos de características y tamaños diferentes.

El informe del del 3CT de la UTN hace una primera división que se puede establecer entre los vehículos motorizados y los vehículos sin propulsión propia. Dentro de los primeros se encuentran los vehículos denominados genéricamente “Camiones”, que poseen una estructura portante llamada chasis sobre la que se instala una superestructura apta para el transporte de mercancías (caja, furgón, cisterna), y los que se denominan “Tractores”, que sólo están destinados a la tracción sin poseer ninguna superestructura para el transporte de mercancías; sólo disponen de un elemento (plato) que permite el acoplamiento de un vehículo remolcado. Dentro de los vehículos sin propulsión propia se encuentran los “acoplados” que poseen, además de los ejes de rodamiento, una “lanza” que les permite acoplarse a otro vehículo que los remolque, y los “semirremolques” (también denominados “semi-acoplados”) que necesariamente deben recurrir a un “tractor” para apoyar uno de sus extremos y valerse del mismo para su arrastre.

Categorías de vehículos

El Decreto 779 del año 1995, reglamentario de la Ley Nacional de Tránsito, clasifica a los vehículos de acuerdo a sus características técnicas, en las siguientes categorías:

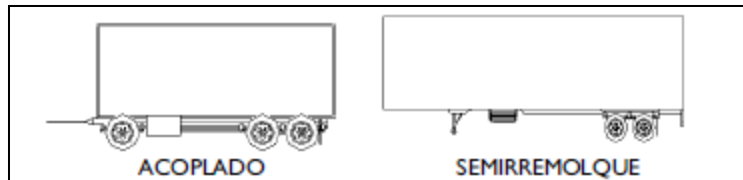
- L: vehículos automotores con menos de 4 ruedas. Los vehículos de este tipo carecen de relevancia en el transporte de cargas.
- M: vehículos automotores utilizados para el transporte de pasajeros. Por su misma definición estos vehículos no son aptos para el transporte de cargas.
- N: vehículos automotores que tengan, por lo menos, 4 ruedas o que, teniendo 3 ruedas, su peso máximo exceda los 1.000 kilogramos, y que sean utilizados para el transporte de carga. Como se mencionó anteriormente en esta categoría se encuentran los vehículos de carga habitualmente denominados “camiones” y “tractores”, que a su vez son clasificados en algunas de las siguientes categorías:



Vehículos de categoría "N". Fuente: informe "El Transporte Automotor de Cargas en Argentina" del 3CT de la UTN.

- N1: vehículos utilizados para el transporte de carga, con un peso máximo que no exceda los 3.500 kilogramos, En esta categoría se encuentran los vehículos denominados utilitarios, camionetas y camiones livianos; los ejemplares de tractores son escasos.
- N2: vehículos utilizados para el transporte de carga con un peso máximo superior a los 3.500 kilogramos, pero inferior a los 12.000 kilogramos. En esta categoría se encuentran los camiones y tractores medianos y medio pesados.
- N3: vehículos para transporte de carga con un peso máximo superior a los 12.000 kilogramos. En esta categoría se encuentran los camiones y tractores pesados.

O: vehículos acoplados y semirremolques. Este grupo se encuentra subdividido en cuatro categorías en función del peso máximo:



Vehículos de categoría "O". Fuente: informe "El Transporte Automotor de Cargas en Argentina" del 3CT de la UTN.

- O1: acoplados con 1 eje, que no sean semirremolques, con un peso máximo que no exceda los 750 kilogramos.
- O2: acoplados / semirremolques con un peso máximo que no exceda los 3.500 kilogramos y que no sean los acoplados de la Categoría O1.
- O3: acoplados / semirremolques con un peso máximo superior a los 3.500 kilogramos pero que no excedan los 10.000 kilogramos.
- O4: Acoplados / semirremolques con un peso máximo superior a los 10.000 kilogramos.

Optimización de la gestión de cargas de una empresa de transporte carretero

Composición del Parque Automotor de Cargas - Argentina 2014						
Vehículos (**)	Vehículos para transporte de terceros		Vehículos para transporte propio		Total de Unidades	Participación por tipo de vehículo (*)
	Unidades	Participación (*)	Unidades	Participación (*)		
Camiones	154.278	29,90%	361.702	70,10%	515.979	78,87%
Liviano	57.981	15,40%	318.520	84,60%	376.501	57,55%
Mediano	42.139	63,90%	23.806	36,10%	65.945	10,08%
Pesado	53.974	73,40%	19.560	26,60%	73.534	11,24%
Acoplados	50.906	83,40%	10.132	16,60%	61.038	9,33%
Mediano/pesado	488	62,10%	298	37,90%	785	0,12%
Pesado	50.432	83,70%	9.821	16,30%	60.253	9,21%
Tractores	27.948	79,70%	7.118	20,30%	35.066	5,36%
Mediano	3.123	86,80%	475	13,20%	3.598	0,55%
Pesado	24.828	78,90%	6.640	21,10%	31.468	4,81%
Semirremolques	32.694	77,60%	9.437	22,40%	42.131	6,44%
Mediano/pesado	673	73,50%	243	26,50%	916	0,14%
Pesado	31.983	77,60%	9.232	22,40%	41.216	6,30%
TOTAL	265.825	40,63%	388.390	59,37%	654.215	100,00%

(*) Participación por tipo de vehículo estimada por el informe "El transporte automotor de cargas en Argentina" del C3T de la UTN en el año 2005.

(**) Vehículos con capacidad de carga estática mayor a 3,5 toneladas.

Composición del parque vehicular de carga por modalidad de uso y por tipo de vehículo. Total país. Año 2014. Fuente: elaboración propia en base al informe del 3CT de la UTN y datos de la ADEFA.

Composición del Parque Automotor de Cargas - Buenos Aires 2014						
Vehículos (**)	Vehículos para transporte de terceros		Vehículos para transporte propio		Total de Unidades	Participación por tipo de vehículo (*)
	Unidades	Participación (*)	Unidades	Participación (*)		
Camiones	34.505	18,53%	151.709	81,47%	186.214	89,05%
Liviano	16.001	10,14%	141.795	89,86%	157.796	75,46%
Mediano	10.093	62,36%	6.092	37,64%	16.185	7,74%
Pesado	8.410	68,75%	3.823	31,25%	12.233	5,85%
Acoplados	8.174	82,99%	1.675	17,01%	9.849	4,71%
Mediano/pesado	78	53,42%	68	46,58%	146	0,07%
Pesado	8.097	83,45%	1.606	16,55%	9.703	4,64%
Tractores	5.061	82,61%	1.065	17,39%	6.127	2,93%
Mediano	745	96,35%	28	3,65%	774	0,37%
Pesado	4.316	80,63%	1.037	19,37%	5.353	2,56%
Semirremolques	5.315	76,79%	1.607	23,21%	6.922	3,31%
Mediano/pesado	91	72,87%	34	27,13%	125	0,06%
Pesado	5.224	76,86%	1.573	23,14%	6.796	3,25%
TOTAL	53.056	25,37%	156.056	74,63%	209.112	100,00%

(*) Participación por tipo de vehículo estimada por el informe "El transporte automotor de cargas en Argentina" del C3T de la UTN en el año 2005.

(**) Vehículos con capacidad de carga estática mayor a 3,5 toneladas.

Composición del parque vehicular de carga por modalidad de uso y por tipo de vehículo. Por provincias. Año 2014. Fuente: idem anterior.

Optimización de la gestión de cargas de una empresa de transporte carretero

Composición del Parque Automotor de Cargas - CABA 2014						
Vehículos (**)	Vehículos para transporte de terceros		Vehículos para transporte propio		Total de Unidades	Participación por tipo de vehículo (*)
	Unidades	Participación (*)	Unidades	Participación (*)		
Camiones	30.631	49,74%	30.952	50,26%	61.583	80,81%
Liviano	19.748	46,60%	22.630	53,40%	42.379	55,61%
Mediano	6.567	55,81%	5.200	44,19%	11.766	15,44%
Pesado	4.316	58,03%	3.122	41,97%	7.438	9,76%
Acoplados	1.228	68,58%	563	31,42%	1.791	2,35%
Mediano/pesado	32	30,00%	75	70,00%	107	0,14%
Pesado	1.196	70,99%	489	29,01%	1.684	2,21%
Tractores	4.198	77,26%	1.236	22,74%	5.434	7,13%
Mediano	317	83,19%	64	16,81%	381	0,50%
Pesado	3.881	76,82%	1.171	23,18%	5.053	6,63%
Semirremolques	5.681	76,77%	1.719	23,23%	7.400	9,71%
Mediano/pesado	264	72,16%	102	27,84%	366	0,48%
Pesado	5.416	77,00%	1.618	23,00%	7.034	9,23%
TOTAL	41.738	54,77%	34.469	45,23%	76.207	100,00%

(*) Participación por tipo de vehículo estimada por el informe "El transporte automotor de cargas en Argentina" del C3T de la UTN en el año 2005.

(**) Vehículos con capacidad de carga estática mayor a 3,5 toneladas.

Composición del parque vehicular de carga por modalidad de uso y por tipo de vehículo. Por provincias. Año 2014. Fuente: idem anterior.

Composición del Parque Automotor de Cargas - Córdoba 2014						
Vehículos (**)	Vehículos para transporte de terceros		Vehículos para transporte propio		Total de Unidades	Participación por tipo de vehículo (*)
	Unidades	Participación (*)	Unidades	Participación (*)		
Camiones	23.219	76,38%	7.180	23,62%	30.400	47,93%
Liviano	1.501	59,30%	1.030	40,70%	2.531	3,99%
Mediano	6.247	75,19%	2.061	24,81%	8.309	13,10%
Pesado	15.472	79,10%	4.088	20,90%	19.560	30,84%
Acoplados	16.434	81,05%	3.842	18,95%	20.277	31,97%
Mediano/pesado	65	68,08%	30	31,92%	95	0,15%
Pesado	16.369	81,11%	3.812	18,89%	20.182	31,82%
Tractores	4.079	74,52%	1.395	25,48%	5.474	8,63%
Mediano	280	72,31%	107	27,69%	387	0,61%
Pesado	3.799	74,69%	1.287	25,31%	5.087	8,02%
Semirremolques	5.669	77,92%	1.606	22,08%	7.275	11,47%
Mediano/pesado	70	74,00%	25	26,00%	95	0,15%
Pesado	5.599	77,98%	1.581	22,02%	7.180	11,32%
TOTAL	49.401	77,89%	14.024	22,11%	63.425	100,00%

(*) Participación por tipo de vehículo estimada por el informe "El transporte automotor de cargas en Argentina" del C3T de la UTN en el año 2005.

(**) Vehículos con capacidad de carga estática mayor a 3,5 toneladas.

Composición del parque vehicular de carga por modalidad de uso y por tipo de vehículo. Por provincias. Año 2014. Fuente: idem anterior.

Optimización de la gestión de cargas de una empresa de transporte carretero

Composición del Parque Automotor de Cargas - Mendoza 2014						
Vehículos (**)	Vehículos para transporte de terceros		Vehículos para transporte propio		Total de Unidades	Participación por tipo de vehículo (*)
	Unidades	Participación (*)	Unidades	Participación (*)		
Camiones	11.379	75,41%	3.711	24,59%	15.090	43,72%
Liviano	2.655	68,94%	1.196	31,06%	3.852	11,16%
Mediano	1.197	74,91%	401	25,09%	1.598	4,63%
Pesado	7.526	78,07%	2.114	21,93%	9.640	27,93%
Acoplados	4.975	81,44%	1.134	18,56%	6.109	17,70%
Mediano/pesado	20	81,43%	4	18,57%	24	0,07%
Pesado	4.955	81,43%	1.130	18,57%	6.085	17,63%
Tractores	4.690	81,27%	1.081	18,73%	5.771	16,72%
Mediano	115	83,30%	23	16,70%	138	0,40%
Pesado	4.575	81,22%	1.058	18,78%	5.633	16,32%
Semirremolques	5.995	79,46%	1.550	20,54%	7.545	21,86%
Mediano/pesado	49	78,12%	14	21,88%	62	0,18%
Pesado	5.946	79,46%	1.537	20,54%	7.483	21,68%
TOTAL	27.040	78,34%	7.475	21,66%	34.515	100,00%

(*) Participación por tipo de vehículo estimada por el informe "El transporte automotor de cargas en Argentina" del C3T de la UTN en el año 2005.

(**) Vehículos con capacidad de carga estática mayor a 3,5 toneladas.

Composición del parque vehicular de carga por modalidad de uso y por tipo de vehículo. Por provincias. Año 2014. Fuente: idem anterior.

Optimización de la gestión de cargas de una empresa de transporte carretero

Composición del Parque Automotor de Cargas - Buenos Aires/CABA/Córdoba/Mendoza 2014						
Vehículos (**) Provincias	Vehículos para transporte de terceros		Vehículos para transporte propio		Total de Unidades	Part. por tipo de vehículo (*)
	Unidades	Participación (*)	Unidades	Participación (*)		
Camiones	99.735	34,01%	193.551	65,99%	293.287	76,52%
Buenos Aires	34.505	18,53%	151.709	81,47%	186.214	48,59%
Cápital Federal	30.631	49,74%	30.952	50,26%	61.583	16,07%
Córdoba	23.219	76,38%	7.180	23,62%	30.400	7,93%
Mendoza	11.379	75,41%	3.711	24,59%	15.090	3,94%
Acoplados	30.812	81,03%	7.214	18,97%	38.026	9,92%
Buenos Aires	8.174	82,99%	1.675	17,01%	9.849	2,57%
Capital Federal	1.228	68,58%	563	31,42%	1.791	0,47%
Córdoba	16.434	81,05%	3.842	18,95%	20.277	5,29%
Mendoza	4.975	81,44%	1.134	18,56%	6.109	1,59%
Tractores	18.028	79,05%	4.777	20,95%	22.805	5,95%
Buenos Aires	5.061	82,61%	1.065	17,39%	6.127	1,60%
Cápital Federal	4.198	77,26%	1.236	22,74%	5.434	1,42%
Córdoba	4.079	74,52%	1.395	25,48%	5.474	1,43%
Mendoza	4.690	81,27%	1.081	18,73%	5.771	1,51%
Semirremolques	22.660	77,76%	6.481	22,24%	29.141	7,60%
Buenos Aires	5.315	76,79%	1.607	23,21%	6.922	1,81%
Cápital Federal	5.681	76,77%	1.719	23,23%	7.400	1,93%
Córdoba	5.669	77,92%	1.606	22,08%	7.275	1,90%
Mendoza	5.995	79,46%	1.550	20,54%	7.545	1,97%
TOTAL	171.235	44,68%	212.024	55,32%	383.259	100,00%

(*) Participación por tipo de vehículo estimada por el informe "El transporte automotor de cargas en Argentina" del C3T de la UTN en el año 2005.

(**) Vehículos con capacidad de carga estática mayor a 3,5 toneladas.

Composición del parque vehicular de carga por modalidad de uso y por tipo de vehículo. Parque competidor directo (Buenos Aires, CABA, Córdoba y Mendoza). Año 2014. Fuente: elaboración propia en base al informe del 3CT de la UTN y datos de la ADEFA.

Optimización de la gestión de cargas de una empresa de transporte carretero

Composición del Parque Automotor de Cargas según tipo de tráfico (solamente transporte para terceros) - Buenos Aires/CABA/Córdoba/Mendoza 2014						
Vehículos (**)	Tráficos Cortos		Larga distancia		Total de Unidades	Participación por tipo de vehículo (*)
	Unidades	Tráficos cortos	Unidades	Larga Distancia		
Camiones	44.726	44,84%	55.009	55,16%	99.735	58,24%
Liviano	39.905	100,00%	0	0,00%	39.905	23,30%
Mediano	4.821	20,00%	19.284	80,00%	24.105	14,08%
Pesado	0	0,00%	35.725	100,00%	35.725	20,86%
Acoplados	19	0,06%	30.793	99,94%	30.812	17,99%
Mediano/pesado	19	9,93%	176	90,07%	195	0,11%
Pesado	0	0,00%	30.617	100,00%	30.617	17,88%
Tractores	174	0,97%	17.854	99,03%	18.028	10,53%
Mediano	174	11,95%	1.283	88,05%	1.457	0,85%
Pesado	0	0,00%	16.571	100,00%	16.571	9,68%
Semirremolques	43	0,19%	22.617	99,81%	22.660	13,23%
Mediano/pesado	43	9,01%	433	90,99%	476	0,28%
Pesado	0	0,00%	22.184	100,00%	22.184	12,96%
TOTAL	44.962	26,26%	126.273	73,74%	171.235	100,00%

(*) Participación por tipo de vehículo estimada por el informe "El transporte automotor de cargas en Argentina" del C3T de la UTN en el año 2005.

(**) Vehículos con capacidad de carga estática mayor a 3,5 toneladas.

Composición del parque vehicular de carga por tipo de tráfico que realiza y por tipo de vehículo. Exclusivo transporte para terceros. Parque competidor directo (Buenos Aires, CABA, Córdoba y Mendoza). Año 2014. Fuente: elaboración propia en base al informe del 3CT de la UTN y datos de la ADEFA.

Relación camiones/acoplados			Relación tractores/semirremolques		
Transporte para terceros	Transporte propio	Total	Transporte para terceros	Transporte propio	Total
3,24	26,83	7,71	0,8	0,74	0,78

Relaciones entre vehículos de cargas por modalidad de uso y tipo de tráfico. Parque competidor directo (Buenos Aires, CABA, Córdoba y Mendoza). Año 2014. Fuente: elaboración propia en base al informe del 3CT de la UTN y datos de la ADEFA.

Transporte para terceros					
Relación camiones/acoplados			Relación tractores/semirremolques		
Tráficos cortos	Larga distancia	Total	Tráficos cortos	Larga distancia	Total
2354	1,79	3,24	4,05	0,79	0,8

Relaciones entre vehículos de cargas por modalidad de uso y tipo de tráfico. Parque competidor directo (Buenos Aires, CABA, Córdoba y Mendoza). Año 2014. Fuente: idem anterior.

Optimización de la gestión de cargas de una empresa de transporte carretero

	CABA	Buenos Aires	Mendoza	Córdoba	TOTAL
Vehículos para terceros	41.738	53.056	27.040	49.401	171.235
Vehículos por empresa	10	10	10	10	10
Empresas	4.174	5.306	2.704	4.940	17.124

Relaciones entre el parque vehicular de carga por provincia y la cantidad de empresas. Exclusivo transporte para terceros. Parque competidor directo (Buenos Aires, CABA, Córdoba y Mendoza). Año 2014. Fuente: elaboración propia en base al informe del 3CT de la UTN, datos de la ADEFA y encuestas a expertos.

Anexo V - Distribución modal de las cargas de larga distancia. En porcentaje de las ton-km transportadas. Tráficos superiores a 100 Km.

Año	Distribución modal de las ton -km de larga distancia			
	FFCC	Carretero	Agua y aéreo	Total
1993	3,24%	96,63%	0,13%	100,0%
1994	3,88%	95,99%	0,13%	100,0%
1995	4,47%	95,40%	0,13%	100,0%
1996	4,61%	95,26%	0,13%	100,0%
1997	4,70%	95,17%	0,13%	100,0%
1998	4,41%	95,46%	0,13%	100,0%
1999	4,36%	95,51%	0,13%	100,0%
2000	4,21%	95,66%	0,14%	100,0%
2001	4,61%	95,26%	0,13%	100,0%
2002	5,76%	94,10%	0,13%	100,0%
2003	5,86%	94,01%	0,13%	100,0%
2004	5,42%	94,46%	0,13%	100,0%
2005	5,08%	94,79%	0,12%	100,0%
2006	4,80%	95,08%	0,12%	100,0%
2007	4,39%	95,49%	0,12%	100,0%
2008	3,89%	95,99%	0,12%	100,0%
2009	4,03%	95,85%	0,12%	100,0%
2010	3,23%	96,66%	0,12%	100,0%
2011	3,42%	96,47%	0,12%	100,0%
2012	3,51%	96,37%	0,12%	100,0%
2013	3,09%	96,79%	0,12%	100,0%

Fuente: informe "El Transporte Automotor de Cargas en Argentina" del C3T en base a Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) y Comisión Nacional de Regulación del Transporte (CNRT)

GLOSARIO

Existen términos que con frecuencia se hace referencia y es porque cuando de logística de cargas se habla, necesariamente debe hablarse ese lenguaje. Atendiendo que durante el desarrollo de este trabajo se hizo referencia a dichos términos, procedemos a su definición.

CAMIONAJE	Servicio de transporte hecho en camión.
CAMIÓN	Vehículo motorizado que posee una estructura portante llamada chasis sobre la que se instala una superestructura apta para el transporte de mercancías (caja, furgón, cisterna).
TRACTOR	Vehículo motorizado que sólo está destinado a la tracción sin poseer ninguna superestructura para el transporte de mercancías; sólo disponen de un elemento (plato) que permite el acoplamiento de un vehículo remolcado.
ACOPLADO	Vehículo sin propulsión propia que posee, además de los ejes de rodamiento, una “lanza” que les permite acoplarse a otro vehículo que los remolque.
SEMI-REMOLQUE	Vehículo sin propulsión propia que necesariamente debe recurrir a un “tractor” para apoyar uno de sus extremos y valerse del mismo para su arrastre.
CAMIÓN SIDER	El camión sider tiene la particularidad de ser un tipo camión, con paneles laterales de lona, los mismos se corren, permitiendo la carga por los lados, agilizando la carga con el auto-elevador, siendo realizado en términos de tiempos muy cortos con respecto a los camiones cerrados, con cajas paqueteras.
CONSOLIDAR	Colocar o concentrar, dentro de uno o más contenedores, cargas de distintos embarcadores para un mismo puerto de destino. Es el agrupamiento que realiza una compañía marítima o agente de cargas marítimo.
CONTAINERA	Auto elevador con percha para el manipuleo de contenedores en tierra y a bordo de buques.
FREIGHT FORWARDERS	Auxiliares de transporte, intermediarios entre el exportador e importador, que intervienen en la logística de cargas.
PUESTA A BORDO	Operación que consiste en la carga de los contenedores, mediante el uso de grúas, en las bodegas o cubiertas del buque.
HOLDING	Grupo de empresas socias, o con fines comunes, lideradas por alguna de ellas. Éste se conforma con el fin de controlar sus actividades de un mismo mercado, lo cual asegura que las empresas que forman parte del Holding tengan acceso a materia prima, logística, transporte, financiación, etc.
FLETERO	Pequeña empresa dedicada exclusivamente al servicio de transporte de carga. Generalmente, suelen ser sub-contratados por agentes de cargas u operadores logísticos.
VIAJE LIBERADO	Contratación de un servicio de flete desde un punto de origen hacia un destino determinado.

VIAJE NO LIBERADO	Contratación de un servicio de flete desde un punto de origen hacia un destino determinado y su regreso al punto de origen.
CONTENEDOR	Unidad de carga que posibilita transferir mercaderías de un modo de transporte a otro con el uso de elementos mecánicos, de forma rápida y segura, sin deshacer la misma.
UNITARIZACIÓN	Unir las cargas en unidades mayores: pequeños bultos como bolsas, cajones, cajas, fardos, etc.
TRANSPORTE COMBINADO	El transporte de mercaderías en una sola unidad de carga o vehículo por una combinación de modos de transporte.
INTERMODAL / MULTIMODAL	Se relaciona con las condiciones del contrato de transporte. Cuando el contrato estipula que la carga será transferida de un modo de transporte a otro, se denomina servicio Intermodal/Multimodal. Por ej: de un transporte carretero en camión a un marítimo en un buque.
INTERCHANGE	Documento que se intercambia con el transportista ni bien se le carga o descarga un contenedor en su camión, que deja constancia del estado en que se recibe o entrega.
INSULADO	Contenedores que no tienen un equipo propio de refrigeración.
FITING DE FLEXI	Acondicionar un contenedor que será cargando con algún líquido a granel vía flexitankes descartables.
REEFER	Contenedor que se utiliza para transportar carga que necesita mantener una determinada temperatura. Estos requieren un control del equipo, puesta en funcionamiento y un chequeo constante.
AGENTE DE TRANSPORTE DE CARGA	Organismo encargado de organizar, manejar, guardar y/o transportar mercancía nacional o extranjera en sus instalaciones o del contribuyente a través de los diferentes medios de transporte.
OPERADOR LOGÍSTICO	Es aquel agente de carga que además de los servicios de transporte, ofrece actividades conexas al mismo, como depósitos de mercaderías, ciertas tramitaciones, des-consolidación de las cargas, facturación, manejo de inventarios, etc.

Fuente: elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

- KINNEAR Thomas C. Y TAYLOR James R., 1998, “*Investigación de Mercados: un enfoque aplicado*”, Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición, Bogotá, Colombia.
- KOTLER Philip y KELLER Kevin Lane, 2012, “*Dirección de Marketing*”, Editorial Pearson, Decimocuarta edición, México.
- PORTER Michael E., 1980, “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”, New York, Estados Unidos.
- ZUIDWIKJ Antonio, 2001 “*Contenedores, buques y puertos*”, Actualidad Gráfica, Buenos Aires.
- STANTON William J.; WALKER Bruce J.; ETZEL Michael J., 2001, “*Fundamentos de Marketing*”, Editorial Mc Graw Hill, Decimocuarta edición, México.
- OCAÑA Hugo, 2009, “*Estrategias de negocios: alternativas estratégicas*”, Argentina.
- Informe “*El transporte automotor de cargas en Argentina*”, Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial(C3T), Universidad Tecnológica Nacional, Córdoba, Argentina, 2005.
- Informe “*Planeación Estratégica Logística para un Holding Empresarial*”, Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia, 2010.
- Informe “*La Argentina exporta poco a la mayoría de los principales importadores del mundo*”, Consultora DNI, Septiembre 2016.
- Informe “*Ficha Provincial 2015*” del Ministerio de Economía y Finanzas Publicas de la Nación, Octubre 2015.
- Página web de Fundación Ideal (www.ideal.org.ar)
- Página web de ProMendoza (www.promendoza.com)