



# UADE

## TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL CONTADOR PÚBLICO

### ***FATE Y LA LOGISTICA ¿PROPIA O TERCIALIZADA?***

*Integrantes:* Oliveira, Walter S. LU: 1030592  
Radrizzani, Lucila LU: 1028667  
Vadell, Carolina M. LU: 1028382

*Profesores:* Di Giorgio, Saverio  
Perrella, Diego Alejandro

*Fecha:* Mayo 23, 2016

Aula 619, UADE – Turno Noche

## **INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO**

El objetivo del presente trabajo es realizar una comparación de los costos y beneficios que generan el sistema de logística propio y el terciarizado, con el fin de determinar cuál resulta más rentable para FATE, S.A. una empresa dedicada a la fabricación de neumáticos.

Cuando hacemos referencia a sistema de logística, nos limitamos a la expedición y distribución de los productos vendidos. Nuestro trabajo no incluye recepción de materia prima ni logística interna de productos.

Cabe destacar que nuestro análisis se limitó a las zonas geográficas con las cuales la empresa realiza mayor cantidad de operaciones, las que serán detalladas durante el trabajo.

## **MARCO TEÓRICO**

La Real Academia Española (RAE) define a la logística como un *conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, especialmente de distribución.*

Adicionalmente, consideraremos a la logística como *la parte del proceso de Gestión de la Cadena de Suministro encargada de planificar, implementar y controlar de forma eficiente y efectiva el almacenaje y flujo directo e inverso de los bienes, servicios y toda la información relacionada con éstos, entre el punto de origen y el punto de consumo o demanda, con el propósito de cumplir con las expectativas del consumidor (CLM)*<sup>1</sup>.

Leasing: *aquel por el cual una de las partes, denominado dador, se obliga a entregar a la otra, denominado tomador, una cosa, mueble o inmueble, para que, mediante el pago de un canon periódico pueda usar la misma con la opción a favor del tomador de comprar dicha cosa mediante el pago de su valor residual.*<sup>2</sup>

Conductor de larga distancia: *Se entiende por Conductor de Larga Distancia aquel que se encuentre afectado exclusivamente a la conducción de vehículos cuyo recorrido exceda los cien (100) kilómetros del lugar habitual de trabajo. (CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO 40/89 Modificaciones ENERO DE 2016).*

Apalancamiento: *tomar financiación de terceros a fin de realizar una empresa o negocio. Ello se hace procurando que el costo de los pasivos sea inferior al rendimiento que generará el uso de tal endeudamiento.*

Liquidez corriente disponible: *relaciona los activos que se espera habrán de realizarse en un plazo menor o igual a un año con los pasivos que habrá de afrontarse dentro del mismo intervalo de tiempo.*

Liquidez corriente necesaria: *es el nivel de liquidez que necesita la empresa para lograr dar cumplimiento a los compromisos corrientes.*

RIT: *es el indicador que se obtiene al relacionar el resultado operativo con la inversión total que la empresa posee. El objetivo de este indicador es reflejar el rendimiento que posee el uso de la totalidad de la estructura de inversión.*

RPN: *es el principal indicador que evalúa la situación económica de un ente. El mismo se genera al relacionar el resultado neto de la empresa con el patrimonio neto que se ha mantenido, en promedio, durante el mismo período en que se ha generado el resultado. El objetivo de este índice es reflejar el rendimiento que obtuvo la inversión propia, es decir,*

---

<sup>1</sup> Soret Los Santos, Ignacio. *Logística y marketing para la distribución comercial*. 3era edición. Madrid: ESIC Editorial, 2006. 19 p. ISBN 84-7356-439-1.

<sup>2</sup> Martín, Julián Alberto. *Securitización Fideicomiso Fondos de Inversión Leasing*. Buenos Aires: Price Waterhouse, 1996. 181 p. ISBN 987-96051-0-1.

*con qué grado de eficiencia se ha manejado el negocio en general a través del uso de sus recursos totales y de la elección de su estructura de financiación.*<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Telias, Alejandro J., Smurra, Ricardo F., Pahlen Acuña, Ricardo J. M. y Fano, Diego G. *Contabilidad para gerenciar*. 2da edición. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2007. ISBN 978-950-9445-32-1.

## **HIPÓTESIS**

Partiendo de la premisa de que actualmente, la empresa de fabricación de neumáticos Fate realiza la distribución y logística de sus productos terminados a través de servicios tercerizados, la Cía. ha decidido evaluar los costos insumidos en estos servicios y en realizar un análisis sobre la factibilidad de realizar autónomamente los servicios en cuestión.

Por esta razón y en base a lo descrito en el objetivo, partiremos de la hipótesis de que el servicio de transporte y distribución de los productos terminados de la Cía. propio es más rentable que el actualmente utilizado.

<b>FATE Y SU ORGANIZACIÓN</b> .....	7
<b>OPERATORIA DEL TRIMESTRE ENERO-MARZO 2016</b> .....	8
<b>SISTEMA DE LOGISTICA TERCERIZADO</b> .....	10
<b><i>COSTOS DEL SERVICIO</i></b> .....	11
<b>SISTEMA DE LOGISTICA PROPIO</b> .....	11
<b><i>INVERSIÓN INICIAL Y FINANCIACIÓN</i></b> .....	12
<b><i>LEASING FINANCIERO</i></b> .....	13
<b><i>BENEFICIOS IMPOSITIVOS</i></b> .....	14
<b><i>EMPLEADOS A CONTRATAR</i></b> .....	14
<b><i>COMBUSTIBLE</i></b> .....	16
<b><i>COSTOS DEL VIAJE</i></b> .....	16
<b><i>GASTOS DE MANTENIMIENTO</i></b> .....	17
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	18
<b><i>CONCLUTION</i></b> .....	19
<b>ANEXO I</b> .....	21
<b>ANEXO II</b> .....	22
<b>ANEXO III</b> .....	25
<b>ANEXO IV</b> .....	26
<b>ANEXO V</b> .....	27
<b>ANEXO VI</b> .....	28
<b>ANEXO VII</b> .....	29
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	311

## **FATE Y SU ORGANIZACIÓN**

FATE es una empresa dedicada al diseño, fabricación y comercialización de neumáticos destinados principalmente a automotores y maquinarias agrícolas; operando en diversos nichos de mercado, tales como:

- Reposición: clientes directos para reposición propia o dedicados a la reventa de neumáticos;
- Hipermercados: revendedores de neumáticos;
- Automotrices: compradoras de neumáticos para la producción de automóviles;
- Exportación.

En consecuencia, la Sociedad cuenta con una gerencia de ventas dentro del área comercial. La misma se divide en dos sectores, por un lado “Mercado Reposición” gestionando las ventas con clientes del país; y por el otro “Exportaciones” encargada de las operaciones con países del exterior como Brasil, Bolivia y Uruguay.

La producción de FATE se encuentra centralizada en la planta industrial ubicada en Victoria, partido de San Fernando - Ciudad de Buenos Aires. Dicha planta cuenta con un área administrativa donde se encuentra el sector de logística, encargado de la preparación y despacho de los pedidos.

El sistema logístico de Fate es Centralizado. Al no contar con centros de distribución ubicados en diferentes cabeceras del país que se encargarían de la subdistribución, los pedidos y envíos de productos se concentran en la planta central. Por otro lado, al estar las ventas diversificadas a lo largo del país el servicio de envío de pedidos es tercerizado, ya que anteriormente no contaba con las condiciones para realizarlo con recursos propios (logística adecuada, tiempo y lugar físico). Por esta razón, desde los inicios de la compañía, el servicio de distribución y logística es contratado a diversas empresas transportistas con experiencia en el ramo, entre las cuales se encuentran, Transgon, Transportes Goncalvez y Transportes CDF, como los proveedores más importantes.

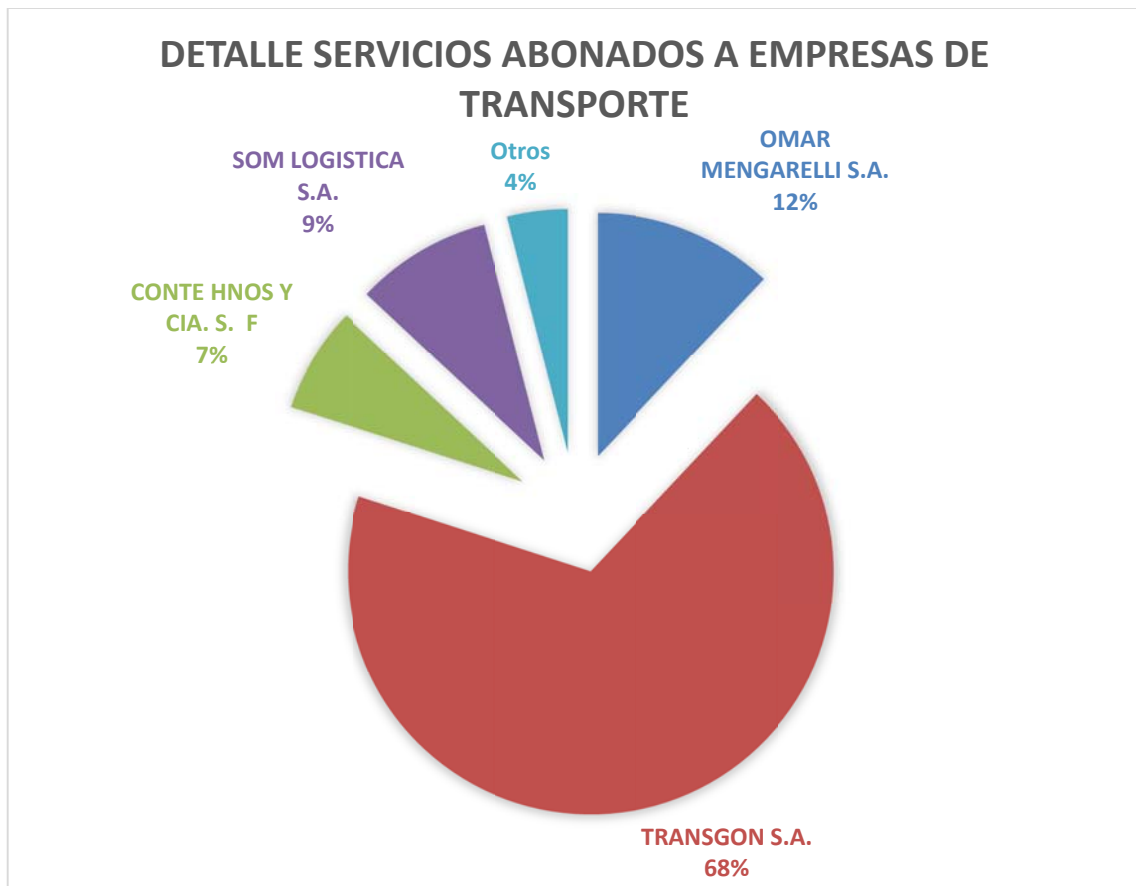
Como consecuencia de la atomización de las ventas en todo el país, existen distintas tasaciones dependiendo de las distancias a recorrer y el tamaño de los camiones, los cuales garantizan el traslado y envío de una mayor cantidad de neumáticos.

El Directorio, en su última reunión, analizó los índices realizados por el CFO en donde se expusieron los principales factores que estarían afectando la rentabilidad. Entre ellos puede mencionarse la liberación a la importación, lo cual hace que se pierda terreno y competitividad en los mercados locales; la incesante inflación e incremento de los precios en las materias primas y los servicios más importantes como logística y transporte; la caída de la producción automotriz, que produjo una sensible baja en la venta de neumáticos. En consecuencia, el directorio decidió tomar medidas de ajuste y centralizó la atención en los gastos de transporte, los cuales en los últimos dos años incrementaron en un 150%. En función a esto, se analizará la conveniencia de implementar un sistema integral de logística propio.

**OPERATORIA DEL TRIMESTRE ENERO-MARZO 2016**

A fin de establecer parámetros comparativos, seleccionamos la operatoria de la empresa en el trimestre enero-marzo 2016, para determinar las ventas y cantidades de viajes promedio que debería realizar la empresa por mes y así aplicar los costos de cada sistema.

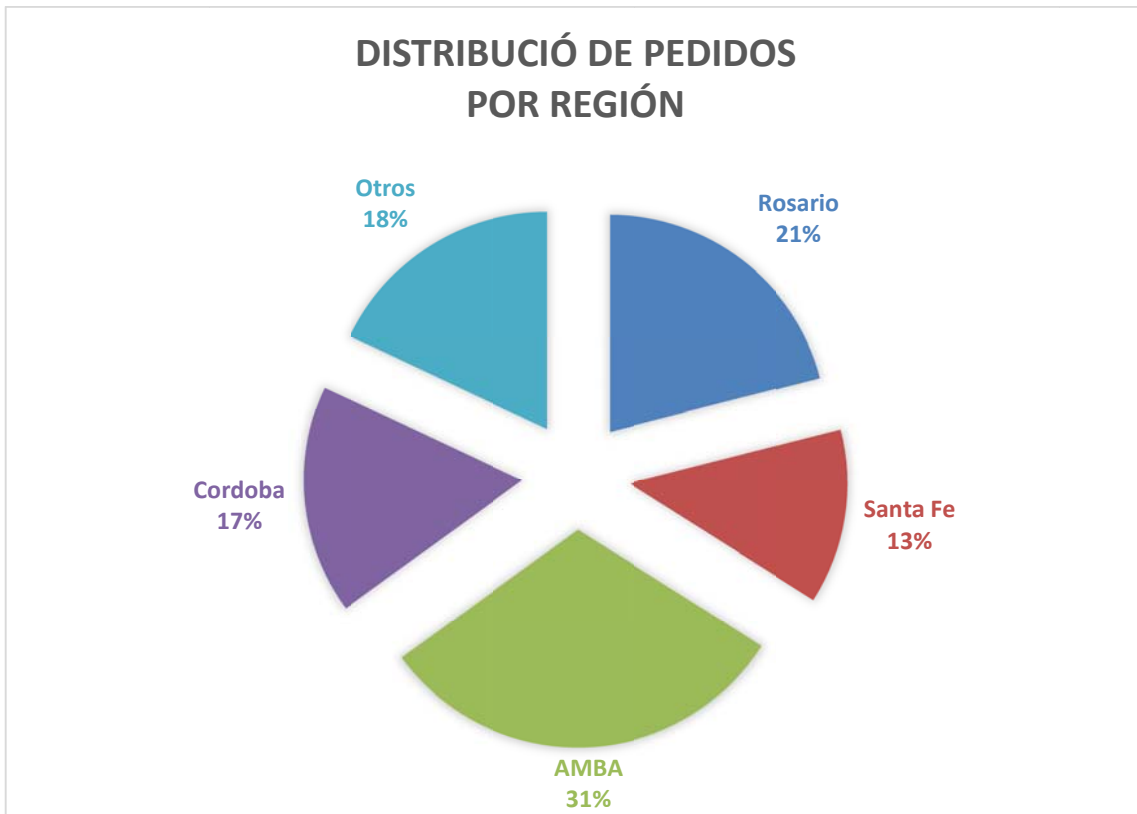
Para analizar el gasto promedio en servicios de transporte y logística procedimos a bajar del sistema de gestión el total abonado durante el trimestre a cada proveedor, el cual arrojó el siguiente detalle:



El proveedor Transgon resulta ser el que concentra la mayor parte de los servicios. Por lo cual, seleccionamos a dicho proveedor como parámetro para determinar los costos del servicio tercerizado.

Por otra parte, se realizó un análisis por región con el objeto de establecer las que presentan mayor cantidad de envíos durante el trimestre bajo análisis. De dicho análisis resulta el siguiente detalle:





Partiendo de las cantidades de neumáticos comercializados en el trimestre, calculamos el porcentaje que representan cada familia de neumáticos (camión, auto y camioneta, agrícola).

**Cantidad de neumáticos comercializados por tipo de familia de producto**

Mes	Camión	Auto y Camioneta	Agrícolas	Total
Enero	24.863	172.687	2.153	<b>199.703</b>
Febrero	25.319	160.401	3.081	<b>188.801</b>
Marzo	26.433	169.728	5.161	<b>201.322</b>
Total	<b>76.615</b>	<b>502.816</b>	<b>10.395</b>	<b>589.826</b>
Promedio	25.538	167.605	3.465	196.609
Ponderación	13%	85%	2%	

Luego, utilizaremos estos porcentajes para calcular la cantidad promedio de neumáticos que caben por camión.

<b>Tipo de cubiertas</b>	<b>Cantidad de cubiertas por camión</b>
Para camiones	200
Para autos y camionetas para maquinaria agrícola	800
35	
<b>Promedio ponderado de cubiertas por camión</b>	<b>709</b>

Partiendo de los datos anteriores calculamos la cantidad de envíos promedio por mes.

<b>Mes</b>	<b>Total mes</b>	<b>Envíos</b>
Enero	199.703	282
Febrero	188.801	266
Marzo	201.322	284
Total	589.826	832
<b>Promedio mensual</b>	<b>196.609</b>	<b>277</b>

Finalmente, determinamos la cantidad de envíos mensuales por región según la distribución del gráfico anterior, la cual arrojó el siguiente detalle:

<b>Región</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Envíos por Región</b>
AMBA	31%	86
Rosario	21%	58
Córdoba	17%	47
Santa Fe	13%	36
Otros	18%	50
<b>Total</b>		<b>277</b>

En base a los datos obtenidos anteriormente, nuestro análisis se basará en las regiones de AMBA, Córdoba, Rosario y Santa Fe, por resultar las más significativas en cuanto al volumen de ventas y envíos a realizar por mes.

### **SISTEMA DE LOGISTICA TERCERIZADO**

Un sistema de logística tercerizado consiste en contratar otra empresa que realice y garantice un desarrollo eficiente de las operaciones y funciones logísticas, es decir, el transporte de la mercadería vendida desde la planta hasta el cliente. Tercerizar el servicio de transporte de pedidos requiere una estrecha relación con el proveedor que brinda dicho servicio, para lograr una adecuada coordinación y que los pedidos del cliente lleguen en los tiempos estipulados por el mismo.

Algunos de los beneficios que ofrece el sistema de logística tercerizado son:

- La empresa no debe contratar personal (choferes de camiones) para que realicen esta tarea.
- No se tiene capital inmovilizado en los bienes de uso (camiones).
- La empresa no debe ocuparse del mantenimiento de los camiones transportadores de las mercaderías.

### **COSTOS DEL SERVICIO**

Actualmente, FATE terceriza el envío de los productos a través de empresas dedicadas a brindar este tipo de servicios. Como hemos mostrado en un gráfico previo, el mayor proveedor del servicio es la empresa Transgon S.A. Dicho proveedor mantiene con FATE un contrato en el cuál se establecen las condiciones de los envíos.

El precio del servicio se encuentra determinado por región según el siguiente detalle:

<b>Región</b>	<b>Valor del viaje (*)</b>
AMBA	\$ 2.730,00
Córdoba	\$ 14.060,00
Rosario	\$ 6.655,00
Santa Fe	\$ 8.613,00

(\*) Ver **anexo VII.bbbb**

Adicionalmente, FATE debe reintegrar el 100% de los peajes abonados por el proveedor para el transporte de la mercadería, y en caso de solicitar un flete y luego no utilizarlo, deberá abonar el 80% del valor del viaje.

Determinamos el costo promedio mensual del servicio, en base a los viajes que debe realizar la empresa por región según lo estipulado en el capítulo anterior, arrojando el siguiente costo mensual:

<b>Región</b>	<b>Valor del envío</b>	<b>N° de envíos</b>	<b>Total</b>
AMBA	\$ 2.730,00	86	\$ <b>234.780,00</b>
Córdoba	\$ 14.060,00	47	\$ <b>660.820,00</b>
Rosario	\$ 6.655,00	58	\$ <b>385.990,00</b>
Santa Fe	\$ 8.613,00	36	\$ <b>310.068,00</b>
<i>Costo mensual del servicio</i>			<b>\$ 1.591.658,00</b>

El costo promedio mensual estimado del servicio es de \$1.591.658,- Dicho costo no contempla el costo del seguro, que Transgon factura aparte a FATE. No contemplaremos dicho costo en la determinación, ya que en caso de realizar el sistema de logística propio también se debería abonar el seguro del camión.

Cabe destacar que estos costos tampoco tienen en cuenta los peajes que debe reintegrar la empresa al proveedor del servicio, y utilizando la misma lógica que para los seguros, no contemplaremos el costo de los peajes para el análisis.

### **SISTEMA DE LOGISTICA PROPIO**

Por su parte, un sistema de logística propio consiste en que la empresa se haga cargo de la gestión del transporte de los productos vendidos.

Para establecer un sistema de logística propio se deben tener en cuenta distintos factores, entre los cuales y quizá el más importantes es la inversión inicial que debe realizarse. Dicha inversión consiste en la adquisición de una flota de camiones, en este caso 9, necesarios para poder realizar la distribución. Otro factor importante, es la apertura de un área dedicado a la coordinación de esta labor; en el caso de FATE, ya cuenta con un área de logística dedicada a la expedición de los pedidos y coordinación

con los proveedores, por lo que simplemente se adaptarían las tareas administrativas al nuevo sistema, sin necesidad de ampliar el área.

En los apartados siguientes trataremos los temas para la adecuada implementación, como lo son la compra de los camiones y sus posibles financiaciones, contratación de empleados destinados a conducir los camiones; y las rutas de viajes junto con sus costos asociados.

### **INVERSIÓN INICIAL Y FINANCIACIÓN**

La inversión inicial, como mencionamos anteriormente, consiste en la compra de una flota de camiones destinada a realizar los envíos de los productos a los clientes. Para establecer la cantidad de camiones necesarios, hemos tenido en cuenta la cantidad promedio de neumáticos que se comercializaron en el primer trimestre del año y los principales destinos. Según los tiempos estimados que tardan en viajar los camiones (ver **anexo I**) y la cantidad de viajes que se deben realizar por región en un mes, llegamos a la conclusión de que son necesarios 9 camiones para poder cumplir con los viajes estimados del mes.

Teniendo en cuenta el tipo de camión necesario para el transporte de carga pesada se ha investigado el costo del mismo y se llegó al siguiente cálculo:

<b>MODELO DE CAMIÓN</b>	
Iveco Cursor 330	\$ 900.000
Acoplado	\$ 400.000
<i>Total</i>	<i>\$ 1.300.000</i>
Cantidad de camiones	9
<b>Total a invertir</b>	<b>\$ 11.700.000</b>

En el **anexo II**, detallamos el cálculo de los indicadores financieros con el fin de determinar si la empresa tiene la liquidez necesaria para realizar la inversión y así establecer si es más conveniente financiarse con capital propio o de terceros.

A partir de dichos indicadores, calculados sobre el estado de situación patrimonial y el estado de resultados de FATE al 30 de junio de 2015 (último cierre de ejercicio), se puede observar que la empresa tiene una buena cobertura de liquidez, ya que la liquidez disponible se encuentra por encima de la necesaria y esto refleja un exceso del activo circulante sobre el pasivo circulante con lo cual éste puede reinvertirse y así lograr elevar el valor de la empresa.

Una buena liquidez corriente repercute en una buena capacidad de FATE para hacer frente a sus compromisos de pago y para aprovechar la oportunidad de expansión y adquisición de bienes.

Además, puede observarse que el resultado del indicador de endeudamiento da mayor a 1, lo que implica que la empresa se encuentra endeudada. Éste resultado puede ser favorable o no dependiente del tipo de apalancamiento que FATE tenga, es por ello que procedimos a calcular el índice de apalancamiento, el cual resultó un apalancamiento positivo. Con lo cual se puede determinar que a la empresa le es conveniente endeudarse con terceros, ya que el costo de dicho endeudamiento es inferior al retorno de la inversión total.

Considerando los indicadores mencionados, creemos conveniente analizar la opción de realizar un Leasing Financiero.

### LEASING FINANCIERO

El leasing financiero consiste en un contrato de compra de un bien en forma financiada, es decir, todos los riesgos y ventajas inherentes del bien son transferidos sustancialmente del propietario a la contraparte. Para que exista leasing financiero deben darse las siguientes condiciones:

- Transferencia sustancial de los riesgos y beneficios del bien;
- El dador debe ser una entidad financiera o sociedad con objeto especial de leasing;
- Intención de transferencia de la propiedad al finalizar el contrato;
- Plazo del contrato similar a la vida útil del bien;
- Opción de comprar el bien a un precio que es probable que la misma sea ejercida;
- Valor presente de los pagos mínimos son iguales al valor corriente del bien;

Cabe mencionar que, el contrato de leasing posibilita transformar un gasto, como sería el alquiler de los camiones, en una inversión permitiendo su financiación. Adicionalmente, el leasing ofrece otras ventajas como lo son el uso y goce del bien con el pago del primer canon, financiar el 100% del bien en cuestión, la capacidad financiera del tomador no se ve afectada y hay un aumento del capital de trabajo ya que no inmoviliza recursos y puede destinarlos a otra operatoria de la sociedad; y no corre riesgos de obsolescencia debido a que al final del leasing, en lugar de optar por la opción de compra, puede realizar un nuevo contrato con las mejoras tecnológicas surgidas.

FATE opera principalmente con el Banco Santander Rio, por lo que se consultó a dicha entidad la posibilidad de realizar el Leasing. El contrato consiste en que el Banco adquiere los camiones y se los entrega en alquiler con opción a compra a FATE por un plazo de 3 años. Al cumplirse dicho plazo, la empresa puede ejercer la opción de compra de los bienes por el valor residual de los mismos, o devolverlos y tomar en leasing nuevos camiones.

El sistema de amortización establecido por el Banco es el sistema alemán y la TNA es del 43,24% para esta financiación. Dicho sistema se compone de una cuota de capital (Cv) constante proporcional al total de la deuda, la cual en nuestro caso será equivalente a \$ 325.000,- y una cuota de interés (Ci) decreciente, tal como se expone en el **anexo III**.

#### Requisitos para Personas Jurídicas:

- Dos últimos Estados Contables firmados por las autoridades de la empresa con facultades suficientes y por Contador Público cuya firma deberá estar certificada por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la jurisdicción.
- Proyecciones de la empresa por el plazo del Leasing firmado por Contador Público. Deberán indicarse los fundamentos de la proyección.
- Fotocopia del Contrato Social o Estatuto con sus modificatorias inscriptas en la IGJ o Registro Público de Comercio que corresponda a la jurisdicción del solicitante.
- Copia del Libro de Registro de Acciones y Asistencia a Asamblea, de última asamblea celebrada.
- Fotocopia de la última Acta de Asamblea y del Acta de Directorio con designación de autoridades inscripta en la IGJ o Registro Público de Comercio que corresponda a la jurisdicción del solicitante.

#### Otros requisitos para la firma del contrato:

- Acta de Asamblea o Directorio según corresponda, aprobando las condiciones del leasing.
- Copia 1° y 2° Hoja del DNI del o los Representante/s Legal/es de la empresa.
- Fotocopias Constancias inscripción en impuestos nacionales: CUIT, IVA (Responsable Inscripto, Percepción, RG 3337).
- Fotocopia de pago de la última Declaración Jurada de Impuesto a las Ganancias y de los últimos seis meses de pago de IVA y de Aportes Previsionales.

### **BENEFICIOS IMPOSITIVOS**

Cabe destacar que dentro de las ventajas del contrato de Leasing, unas de las ventajas más importantes son los beneficios impositivos que ofrece. Los mismos consisten principalmente en:

- Depreciación acelerada en impuesto a las ganancias de los bienes de capital;
- No computable a la base de cálculo del impuesto a las ganancias mínima presunta (IGMP) hasta no se adquiera el bien;
- Dosificación en el pago del impuesto al valor agregado (IVA).

En cuanto a la depreciación de bienes de uso, la Ley de ganancias establece topes para los valores a amortizar autos y camionetas (autos con valor inferior a \$20.000, permitiendo una amortización no mayor a \$4.000 pesos anuales), que cumplan con ciertos requisitos, como lo son estar afectados a la actividad que genera ganancias susceptibles del impuesto.

Por su parte, la Ley especifica que dichos topes son aplicables para los automóviles que cumplen con ciertos requisitos, sin establecer topes en el reconocimiento del valor de adquisición para los camiones, razón por la cual se puede deducir totalmente el valor de la amortización de este tipo de bienes.

Por otra parte, la Ley de Impuestos a las Ganancias permite realizar una amortización acelerada. Mientras que, para los automóviles la vida útil del bien es de 5 años, para la modalidad de Leasing se permite amortizar el valor del bien en 3 años. En este caso, amortizar en forma acelerada los bienes incorporados en el leasing, permite pagar menos impuesto, ya que se amortiza más rápido y permite deducir un esfuerzo mayor en un periodo de tiempo menor.

Por otra parte, la modalidad de leasing permite no solamente deducir la cuota de interés, sino también la cuota de capital, lo cual genera un importe mayor a descontar y una deducción mayor.

En cuanto al IGMP, la Ley no considera a los bienes alquilados en Leasing como un activo, por lo que no corresponde considerarlo en el cálculo de la base imponible para el impuesto hasta tanto no se ejerza la opción de compra.

### **EMPLEADOS A CONTRATAR**

En base al análisis realizado previamente, respecto de la cantidad de camiones necesarios y los envíos promedios por mes, consideramos que el personal fijo destinado a conducir los camiones será de 12 empleados, los cuales se encuentran regulados por el convenio colectivo de camioneros, en la primera categoría.

Hay dos modelos de recibo de sueldo y éstos varían según el tipo de viajes que el empleado realiza, es decir, si el traslado es a larga distancia o corta distancia.

En nuestro análisis tomamos en cuenta las regiones donde FATE tiene mayor participación para determinar los costos del servicio propio es por ello que a partir de dicha información y teniendo en cuenta la cantidad de viajes mensuales promedio para cada región determinamos la cantidad necesaria de empleados, dándonos el siguiente resultado:

Región	Cantidad de empleados
Córdoba	3
AMBA	4
Rosario	3
Santa Fe	2
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

Y así logramos identificar que sólo los 4 empleados asignados a la distribución en AMBA son a quienes se le liquidará teniendo en cuenta el servicio de transporte de corta distancia y los 8 empleados restantes ingresan en la categoría de viajes a larga distancia.

Para llegar al cálculo del costo de mano de obra total se tuvo en cuenta el sueldo estimado de cada empleado por zona y además las contribuciones que se realizan por cada uno de ellos donde llegamos al resultado detallado a continuación:

Región	Cantidad de empleados	Sueldo Bruto	Contribución 23%	Costo mano de obra
Córdoba	3	89.157,39	11.812,29	100.969,68
AMBA	4	108.969,54	16.806,41	125.775,95
Rosario	3	63.621,60	9.148,81	72.770,42
Santa Fe	2	52.349,83	7.018,67	59.368,50
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>314.098,37</b>	<b>44.786,18</b>	<b>358.884,55</b>

El convenio colectivo de camioneros que aplica es el: **CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO 40/89 Modificaciones ENERO DE 2016.**

Analizando la misma, identificamos la jornada laboral la cual es de 8 horas diarias, de lunes a viernes, y 4 horas los días sábados. En viajes nocturnos la jornada laboral será de 7 horas, entendiéndose como tal el rango horario comprendido a partir de las 21hs hasta las 6hs am). Cabe aclarar que en nuestro análisis tenemos en cuenta que la mayoría de las distribuciones se realizan a partir de las 6hs por ende los empleados no trabajan dentro del rango nocturno.

Las horas extras serán abonadas con el 50% de recargo cuando excedan las jornadas establecidas y en el caso de que se trabaje luego de las 13 hs del día sábado así como también los domingos y feriados serán abonados al 100% de recargo.

Para el personal de larga distancia además de corresponderle un viático especial el convenio especifica que atento a las peculiaridades del transporte de larga distancia, los choferes de dicha categoría percibirán además de las retribuciones generales (sueldo básico, horas extras y antigüedad) una suma extra por kilómetro recorrido, compensándose con este importe, horas extraordinarias.

Los descansos parciales que establece la norma son de 12 horas como mínimo entre la finalización de cada viaje. Además se les exige a las empresas completar las planillas con el detalle de los horarios de cada empleado y colocarlo en un lugar visible.

Por otro lado cada empleados tendrá la obligación de llevar un duplicado de la planilla donde se asentarán los kilómetros recorridos en cada viaje y deberá ser firmada por ambas partes.

En el **anexo V** detallamos dos modelos de recibos de sueldos estimados.

### **COMBUSTIBLE**

Otro costo significativo que debemos considerar es el costo del combustible. En el **anexo IV**, detallamos el costo actual del combustible como así también la evolución del precio del mismo en el tiempo. Dicha evolución refleja el riesgo de aumentos significativos en este costo, sin embargo este no es un riesgo que podamos medir ya que las variaciones en el precio del combustible se encuentran sujetas al contexto macroeconómico del país y del mundo.

En el cuadro siguiente se detalla el costo de combustible por región. Los camiones utilizados consumen combustible Diésel. El valor por litro de este tipo de combustible es de \$15.53 el litro.

Cabe destacar que en cada viaje se contempla ida y vuelta del camión, con un consumo promedio de 30 litros por kilómetro recorrido. El consumo en cuestión es:

Destino	KM's	Consumo Ida y vuelta (litros)	Consumo total (\$)	Cantidad de viajes al destino	Total consumo por mes
Córdoba	680	408,0	6.336	47	297.803
Santa Fe	452	271,2	4.212	36	151.622
Rosario	281	168,6	2.618	58	151.865
AMBA	30	18,0	280	86	24.040
<b>Total consumo mensual</b>					<b>625.331</b>

### **COSTOS DEL VIAJE**

En cuanto a los costos totales a asumir, teniendo en cuenta la existencia de otros factores imponderables, se decidió contemplar adicionalmente los siguientes aspectos significativos:

Costos variables:

- Costos de combustibles: (según análisis y cuadro anterior).
- Costos de sueldos y jornales: (según análisis previo)
- Mantenimiento: Ver análisis realizado a continuación.
- Servicio vigilancia y seguimiento de camiones: Se tomó como base al proveedor Arpa (proveedor existente ya en la compañía), quien realiza la prestación por un valor (promedio) de \$360 por viaje. Ver **anexo VI**

Costos Fijos:



- Gastos de resguardo de camiones: Según el mercado, el costo por camión de estacionamiento y resguardo cuesta aproximadamente \$5.000 por mes.
- Seguro para robo total: Una cobertura estándar para robo total, cuesta por vehículo y según el estudio realizado en el mercado \$10.000 por mes.
- Gasto transferencia de vehículos: Un gasto no activable es el costo de transferencia del vehículo, el cual es el 7% del valor del bien a transferir y registrar. Se dividió el total de este concepto por 36 meses (plazo de duración del Leasing realizado).
- Se tomó como gasto aproximado y representativo el 5% del valor de un camión.

**GASTOS DE MANTENIMIENTO**

Se adjunta a continuación el gasto de mantenimiento analizado:

**Mantenimiento: Cambio de filtro y aceite cada 10.000km. Valor del mismo: \$10.000**

**Cantidad de camiones: 9      Cantidad de viajes: 227**

Destino	Viajes/destino	Km/destino	Km/destino total	# mantenimiento
Córdoba	47	408	19.176	2
Santa Fe	36	271	9.763	1
Rosario	58	169	9.779	1
AMBA	86	18	1.548	0
<b>Promedio</b>	<b>57</b>	<b>216</b>	<b>12.284</b>	<b>2</b>

Cantidad Servicios	Cambio de filtros y aceite cada 10.000km				
	Por trimestre	Por total camiones	Por mes y total	Por viaje	Por destino
2	20.000	180.000	60.000	264	66

Tomando y utilizando todos y cada uno de los costos analizados, se procedió a armar un cuadro, unificando el total de las erogaciones a realizar. Se adjunta el cuadro a continuación:

Destinos	Cantidad de viajes	Combustible Al mes	Mantenimiento Al mes	Vigilancia Al mes	Sueldos Al mes
Cordoba	47	297.803	12.423	15.980	100.970
Santa Fe	36	151.622	9.515	12.240	59.369
Rosario	58	151.865	15.330	19.720	72.770
AMBA	86	24.040	22.731	29.240	125.776
<b>Total</b>	<b>227</b>	<b>625.331</b>	<b>60.000</b>	<b>77.180</b>	<b>358.885</b>

Total gasto insumido por mes	1. 121.396
Gastos resguardo caminos	45.000
Seguro p/robo	90.000
Gastos transferencia vehículos	1.750
Gastos mecánicos eventuales	5.000

<b>Gasto por mes (fijo + Variable)</b>	<b>1.323.146</b>
--	------------------

En base al análisis realizado, la erogación total a realizar por mes, en caso de realizar el servicio es de \$1.323.146 por mes.

### **CONCLUSIÓN**

Como para generar un contexto inicial, y teniendo un conocimiento bastante amplio sobre el funcionamiento de la empresa en cuestión, sus tiempos de cumplimiento de producción y de envío de productos a cada uno de los clientes, los proveedores actuales ofrecen un servicio de calidad aceptable y muy eficiente en cuanto a los tiempos y a la forma de entrega de los productos. Es importante delimitar que el análisis realizado respecto al costo del servicio no se orienta a una mejora de los servicios prestados por el proveedor sino a analizar si los costos resultan razonables, y a cuales serían los beneficios/costos de realizar el servicio por nuestra propia cuenta.

Una vez aclarado esto, hay que centrar la atención en los resultados obtenidos:

Si bien el costo mensual de realizar los servicios en forma autónoma resulta ser menor en \$268.512 (un 18%) en relación al servicio contratado al proveedor Trasgon (\$1.323.146 Vs \$1.591.658), cabe destacar que la diferencia no resulta ser significativa.

Para analizar esta diferencia, debemos tener en cuenta, la inversión a realizar. La empresa debe afrontar una inversión inicial de casi \$20 millones de pesos para comenzar a reemplazar los servicios de logística y transporte realizado por terceros. Resulta una inversión más que importante, que si bien existe una capacidad de afrontarlo, la diferencia o el ahorro obtenido no resulta ser el más óptimo como para tomar una decisión de esta envergadura.

Resulta importante remarcar el factor tiempo. El esfuerzo operativo al cual deberá someterse la empresa también presenta un limitante. Teniendo un sistema tercerizado de servicios de traslado de productos terminados, la empresa solo enfoca su esfuerzo y atención en la parte de producción y en la comercial. Teniendo en cuenta esto, si la empresa decide realizar por su cuenta estos servicios, deberá enfocar su tiempo y esfuerzo en la parte logística como así también en la parte operativa y de mantenimiento de la flota de camiones.

Otro factor a tener en cuenta es la inclusión y el ingreso a la empresa de uno de los Gremios más importantes del país como es el de los Camioneros. Este factor es mas que importante ya que al momento de cerrar las paritarias, los incrementos salariales suelen ser de los más altos. Por otra parte, la empresa tercerizada posee un plan alternativo en caso de que exista un paro de choferes de camiones, garantizando el traslado al destino pactado en tiempo y forma. La empresa resulta ser inexperta en función a este Gremio y en la forma de llevar a cabo las negociaciones. En caso de algún paro significativo, se vuelve un problema más que importante la forma de traslado de los productos, generando

una mala imagen en los clientes, lo cual, teniendo en cuenta la importante competencia del mercado de neumáticos existente en el país, puede producir la pérdida de los mismos.

No obstante vale la pena aclarar que, en función a la parte impositiva, la misma presenta importantes beneficios en cuanto a los montos a deducir de ganancias y al posible ahorro a producirse por el menor pago del tributo.

Como conclusión, decidimos que realizar el cambio de los sistemas de distribución y transporte de mercaderías, si bien resultan ser más económicos de realizarse internamente, el porcentaje de ahorro no resulta ser un valor significativo como para tomar una decisión de inversión de semejante envergadura.

### **CONCLUSION**

So as to make an introduction, and holding enough knowledge as regards the functioning of the pertinent company and the terms of compliance and delivery of the products to all the customers, we should mention that the real suppliers render a very efficient service and of acceptable quality regarding the terms and type of delivery of the products. It is of great importance to mention that the analysis made concerning the cost of the service does not aim to improve the services rendered by the supplier. Said analysis aims to analyze if the costs of the services are reasonable and determine the benefits/costs of rendering the service on the company's own.

After stating this, the attention shall be centered on the results obtained:

Although the monthly cost of rendering the services autonomously is lower at \$268.512 (18%) in relation to the service rendered by the supplier Trasgon (\$1.323.146 Vs \$1.591.658), the difference is not significant.

In order to analyze the difference, we have to consider the necessary investment. The company shall face an initial investment of almost 20 million Argentine pesos to replace the services of logistics and transportation rendered by third parties. This constitutes an investment of great importance. However, even though the company is able to face it, the difference or savings obtained are not the most suitable so as to make such a decision.

It is important to consider the terms settled. The operative effort of the company is also limited. If the service of transport of finished products is rendered by third parties, the company only focuses on production and commerce. Therefore, if the company decides to render said services on its own, it shall focus both in logistics and in operating and maintaining the truck fleet.

Another aspect to consider is the inclusion and entry to the company of one the most important Argentinean Labor Unions, which is the Labor Union of the Truck Drivers. It is of vital importance to take this into account since at the moment of closing the paritarias [labor disputes solved by groups with equal representation], the salary increases are generally one of the highest. Furthermore, the third-party company holds an alternative plan that warrants the delivery to the agreed place in due time in case there is a labor

strike of truck drivers. The company lacks experience as per this Labor Union and how to make negotiations. Should there occur a significant labor strike, the delivery of products becomes a serious problem, and the clients may adopt a negative image of the company, which, considering the high competence in the tire market of the country, can lead to the loss of said clients.

Nevertheless, it is worth mentioning that taxes hold substantial benefits regarding the sums to be deducted from profits and the possible savings from the minimum fee payment.

To conclude, we shall state that although changing the distribution and transport of products may result more economical if done internally, the percentage of savings is not that significant so as to take such an important investment decision.

**TIEMPO DE VIAJE DEL CAMIÓN**

<b>Partida</b>	<b>Destino</b>	<b>KMs</b>	<b>Tiempo camión (80km/h)</b>	<b>Minutos</b>
Planta Victoria	Córdoba	680	8,50	510
Planta Victoria	Santa Fe	452	5,65	339
Planta Victoria	Rosario	281	3,51	211
Planta Victoria	AMBA	60	0,75	45

**ANEXO II**

**INDICADORES FINANCIEROS**

Indicadores Financieros				
Liquidez Corriente Disponible:		Activo Corriente	1518062576	1,300383908
		Pasivo Corriente	1167395695	
Liquidez Corriente Necesaria:		PRAC	0,185044091	0,502340502
		PEPC	0,36836387	
Cobertura de liquidez:		LCD	1,300383908	2,588650334
		LCN	0,502340502	
PRAC:		(ctos x ventas x Ant ctos x ventas)+(bs de cambio x (ant bs de cambio + ant cred x ventas))	280908510,2	0,185044091
		Activo Corriente	1518062576,24	
PEPC:		Pasivo Corriente PROM	1009826261	0,36836387
		(VAR ACT TOTAL + CMV + Gastos Erogables - (Var Pas no cte + Var PN))	2741382482,94	
*Ant ctos x vtas	Ctos x vta PROM	548288917,37	0,164277625	
	Ventas	3337575146		
*Ant Bs de cambio	Bs de cambio PRC	507248668,87	0,188922855	
	CMV	2684951316		
RIT		Rdo ant de imp - Rdo financiero generados por pasivos	324709332,6	0,132643871
		Activo promedio	2447978412	
RPN		Rdo Neto	142897170,1	0,131459271
		PN Promedio	1087007167,89	
Efecto Fiscal		Gcia del Ej	93505855,82	0,654357646
		Gcia antes del impuesto	142897170,1	
Apalancamiento		RPN	0,131459271	1,51456826
		RIT x EF	0,086796531	
Endeudamiento		Pasivo Total	1453637642,61	1,307816401
		PN	1111499780,61	

**ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL Y ESTADO DE RESULTADOS AL 30 DE JUNIO DE 2015**

FATE SOCIEDAD ANÓNIMA INDUSTRIAL COMERCIAL E INMOBILIARIA

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL

Por el ejercicio finalizado el 30 de Junio de 2015, comparativo con el ejercicio anterior

(en pesos)

<u>ACTIVO</u>	30/06/15	30/06/14
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		
Caja y bancos (Nota 2.1.1.)	38,012,800.36	152,427,467.46
Inversiones (Nota 2.1.2.)	196,474,095.94	181,318,288.48
Créditos por ventas (Nota 2.1.3.)	662,030,700.38	434,547,134.38
Otros créditos (Nota 2.1.4.)	134,139,981.56	112,079,886.80
Bienes de cambio (Nota 2.1.5.)	487,404,997.98	527,092,339.78
<b>TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1,518,062,576.24</b>	<b>1,407,465,116.87</b>
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>		
Créditos por ventas (Nota 2.1.6.)	5,222,365.50	3,510,729.32
Otros créditos (Nota 2.1.7.)	106,319,575.38	73,405,858.66
Inversiones (Nota 2.1.8.)	11,864,994.10	6,151,309.12
Bienes de uso (Anexo A)	901,932,256.25	824,795,840.80
Bienes Intangibles (Anexo B)	21,580,525.75	15,335,416.65
Otros activos	155,130.00	155,130.00
<b>TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1,047,074,846.98</b>	<b>923,354,284.55</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>2,565,137,423.22</b>	<b>2,330,819,401.42</b>
<u>PASIVO</u>		
<u>PASIVO CORRIENTE</u>		
Deudas comerciales (Nota 2.2.1.)	274,952,140.48	261,843,525.11
Préstamos (Nota 2.2.2.)	689,346,769.06	433,740,098.88
Remuneraciones y cargas sociales (Nota 2.2.3.)	105,904,330.17	81,227,333.34
Cargas fiscales (Nota 2.2.4.)	24,972,276.95	18,020,681.38
Anticipos de clientes	14,617,539.20	14,240,896.30
Otros pasivos (Nota 2.2.5.)	10,928,135.74	11,875,092.74
Previsiones (Anexo E)	46,674,503.88	31,309,199.73
<b>TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1,167,395,695.48</b>	<b>852,256,827.47</b>
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>		
Préstamos (Nota 2.2.6.)	186,082,889.08	335,750,191.41
Cargas fiscales	848,841.36	709,263.06
Otros pasivos (Nota 2.2.7.)	83,034,150.49	65,912,606.58
Previsiones (Anexo E)	16,276,056.20	13,675,957.74
<b>TOTAL DEL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>286,241,947.13</b>	<b>416,048,018.79</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>1,453,637,642.61</b>	<b>1,268,304,846.26</b>
<b>PATRIMONIO NETO (según estado respectivo)</b>	<b>1,111,499,780.61</b>	<b>1,062,514,555.16</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>2,565,137,423.22</b>	<b>2,330,819,401.42</b>

Las notas 1 a 12, los anexos A, B, C, D, E, F, G y H que se acompañan, forman parte integrante de los Estados Contables.

Véase nuestro informe de fecha 29 de octubre de 2015  
PRICE WATERHOUSE & CO. S.R.L.

(Socio)  
C.P.C.E.C.A.B.A. T° 1 F° 17  
Dr. Carlos A. Bas  
Contador Público (UBA)  
C.P.C.E.C.A.B.A. T° 150 F° 105

DR. HUGO O. COZZA  
p/COMISIÓN FISCALIZADORA

DR. ALBERTO E. MARTINEZ COSTA  
PRESIDENTE

FATE SOCIEDAD ANÓNIMA INDUSTRIAL COMERCIAL E INMOBILIARIA

ESTADO DE RESULTADOS

(en pesos)

Por el ejercicio finalizado el 30 de Junio de 2015, comparativo con el ejercicio anterior

	30/06/15	30/06/14
Ventas netas	3,337,575,145.88	2,722,206,734.40
Costo de los productos vendidos (Anexo F)	( 2,684,951,315.58 )	( 2,161,727,895.92 )
Ganancia bruta	652,623,830.30	560,478,838.48
Resultado por valuación de bienes de cambio a valor neto de realización - (Pérdida) / Ganancia (Anexo F)	( 389,809.71 )	263,754.57
Gastos de comercialización (Anexo H)	( 314,311,246.04 )	( 243,018,404.42 )
Gastos de administración (Anexo H)	( 57,258,789.33 )	( 42,223,647.75 )
Resultado de inversiones en entes relacionados - Ganancia / (Pérdida)	4,797.33	( 960.99 )
Otros ingresos y egresos - (Pérdida) / Ganancia - (Nota 2.3.1.)	( 5,218,241.32 )	1,128,136.13
Resultados financieros y por tenencia (Nota 2.3.2.)		
. Generados por activos - Ganancia	49,258,791.33	214,039,240.37
. Generados por pasivos - Pérdida	( 181,812,162.51 )	( 158,992,371.70 )
Ganancia antes del impuesto a las ganancias	142,897,170.06	331,674,584.69
Impuesto a las ganancias (Nota 1.3.I)	( 49,391,314.24 )	( 118,141,782.39 )
Ganancia del ejercicio	93,505,855.82	213,532,802.30
Acciones en circulación	478,409,616.00	478,409,616.00
Resultado por acción ordinaria (Nota 8)	0.20	0.45

Las notas 1 a 12, los anexos A, B, C, D, E, F, G y H que se acompañan, forman parte integrante de los Estados Contables.

Véase nuestro Informe de fecha 29 de octubre de 2015  
PRICE WATERHOUSE & CO. S.R.L.

(Socio)  
C.P.C.E.C.A.B.A. T° 1 F° 17  
Dr. Carlos A. Pace  
Contador Público (UBA)  
C.P.C.E.C.A.B.A. T° 150 F° 109

DR. HUGO O. COZZA  
D/COMISION FISCALIZADORA

DR. ALBERTO E. MARTINEZ COSTA  
PRESIDENTE



**CONTRATO DE LEASING – CUOTAS SEGÚN SISTEMA ALEMAN**

<b>Período</b>	<b>Cuota constante (Cv)</b>	<b>Cuota Interés (Ci)</b>	<b>Cuota Total (C)</b>
1	\$ 325.000,00	\$ 429.675,29	\$ 754.675,29
2	\$ 325.000,00	\$ 417.739,86	\$ 742.739,86
3	\$ 325.000,00	\$ 405.804,44	\$ 730.804,44
4	\$ 325.000,00	\$ 393.869,01	\$ 718.869,01
5	\$ 325.000,00	\$ 381.933,59	\$ 706.933,59
6	\$ 325.000,00	\$ 369.998,16	\$ 694.998,16
7	\$ 325.000,00	\$ 358.062,74	\$ 683.062,74
8	\$ 325.000,00	\$ 346.127,32	\$ 671.127,32
9	\$ 325.000,00	\$ 334.191,89	\$ 659.191,89
10	\$ 325.000,00	\$ 322.256,47	\$ 647.256,47
11	\$ 325.000,00	\$ 310.321,04	\$ 635.321,04
12	\$ 325.000,00	\$ 298.385,62	\$ 623.385,62
13	\$ 325.000,00	\$ 286.450,19	\$ 611.450,19
14	\$ 325.000,00	\$ 274.514,77	\$ 599.514,77
15	\$ 325.000,00	\$ 262.579,34	\$ 587.579,34
16	\$ 325.000,00	\$ 250.643,92	\$ 575.643,92
17	\$ 325.000,00	\$ 238.708,49	\$ 563.708,49
18	\$ 325.000,00	\$ 226.773,07	\$ 551.773,07
19	\$ 325.000,00	\$ 214.837,64	\$ 539.837,64
20	\$ 325.000,00	\$ 202.902,22	\$ 527.902,22
21	\$ 325.000,00	\$ 190.966,79	\$ 515.966,79
22	\$ 325.000,00	\$ 179.031,37	\$ 504.031,37
23	\$ 325.000,00	\$ 167.095,95	\$ 492.095,95
24	\$ 325.000,00	\$ 155.160,52	\$ 480.160,52
25	\$ 325.000,00	\$ 143.225,10	\$ 468.225,10
26	\$ 325.000,00	\$ 131.289,67	\$ 456.289,67
27	\$ 325.000,00	\$ 119.354,25	\$ 444.354,25
28	\$ 325.000,00	\$ 107.418,82	\$ 432.418,82
29	\$ 325.000,00	\$ 95.483,40	\$ 420.483,40
30	\$ 325.000,00	\$ 83.547,97	\$ 408.547,97
31	\$ 325.000,00	\$ 71.612,55	\$ 396.612,55
32	\$ 325.000,00	\$ 59.677,12	\$ 384.677,12
33	\$ 325.000,00	\$ 47.741,70	\$ 372.741,70
34	\$ 325.000,00	\$ 35.806,27	\$ 360.806,27
35	\$ 325.000,00	\$ 23.870,85	\$ 348.870,85
36	\$ 325.000,00	\$ 11.935,42	\$ 336.935,42
<b>Total</b>	<b>\$ 11.700.000,00</b>	<b>\$ 7.948.992,82</b>	<b>\$ 19.648.992,82</b>

**ANEXO IV**

**COSTO DEL COMBUSTIBLE EN EL TIEMPO**

MES/AÑO	SUPER	GASOIL	EURO	PREMIUM	Variación (*)	Punta a punta (*)
dic-07	2,259	1,929	2,599	2,527	-	-
dic-08	2,653	1,926	3,199	3,2	0%	0%
dic-09	3,109	2,658	3,299	3,519	38%	38%
dic-10	3,924	3,339	4,319	4,758	26%	73%
dic-11	4,829	4,069	5,439	6,049	22%	111%
dic-12	6,254	5,714	6,734	6,836	40%	196%
dic-13	8,34	7,62	8,57	9,29	33%	295%
dic-14	11,91	10,82	12,4	13,41	42%	461%
dic-15	13,01	11,81	13,54	14,65	9%	512%
ene-16	13,8	12,54	14,36	15,54	22%	550%
feb-16	13,8	12,54	14,36	15,54	21%	550%
mar-16	14,64	13,32	15,28	16,53	27%	591%
abr-16	15,53	14,12	16,19	17,55	34%	632%
<b>may-16</b>	<b>17,08</b>	<b>15,53</b>	<b>17,8</b>	<b>19,3</b>	<b>45%</b>	<b>705%</b>


(\*) Las variaciones fueron realizadas en base a los precios del Gasoil, combustible que utilizan los camiones.

**ANEXO V**

<b>Recibo de sueldos a corta distancia</b>					
<i>Conceptos</i>	<i>UNIDAD</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Remunerativo</i>	<i>Descuentos</i>	<i>No Remunerativo</i>
Sueldo Básico	24	381,28	\$9.150,72		
Hs extras 50%	125	71,49	\$8.936,25		
Hs extras 100%					
Antigüedad 1% x año			\$180,87		
Comida	24	140,03			\$3.360,72
Viático Especial	24	70,26			\$1.686,24
Jubilación 11%				\$2.009,46	
Obra Social 3%				\$548,04	
Cuota Solidaria 3%				\$548,04	
Ley 19032 3%				\$548,04	
Seg. De sepelio 1,5%				\$274,02	
<i>Subtotal</i>			<b>\$18.267,84</b>	<b>\$3.927,59</b>	<b>\$5.046,96</b>
<b>Neto a cobrar</b>					<b>\$19.387,21</b>

<b>Recibo de sueldos a larga distancia</b>				
<i>Conceptos</i>	<i>Unidades</i>	<i>Remunerativo</i>	<i>Descuentos</i>	<i>No Remunerativo</i>
Sueldo Básico	9150,78	\$9.150,78		
Hs extras x KM recorrido	0,73207	\$7.798,99		
Hs extras x KM 100%	0,73207			
Antigüedad 1% x año	0,01	\$169,50		
Comida	3360,72			\$3.360,72
Viático x KM recorrido	0,73207			\$7.798,99
Jubilación 11%			\$1.883,12	
Obra Social 3%			\$513,58	
Cuota Solidaria 3%			\$513,58	
Ley 19032 3%			\$513,58	
Seg. De sepelio 1,5%			\$256,79	
<i>Subtotal</i>		<b>\$17.119,26</b>	<b>\$3.680,64</b>	<b>\$11.159,71</b>
<b>Neto a cobrar</b>				<b>\$24.598,33</b>

**ANEXO VI**

ITEM		TIPO	CODIGO	DESCRIPCIÓN ITEM	REPARTO	F.ENTREGA	CANT. ITEM	P.U. ITEM	UM ITEM	TOTAL ITEM																																		
SUBITEM		COD SUBITEM	DESCRIPCIÓN SUBITEM			CANT. SUB	P.U. SUBITEM	UM SUBITEM	TOTAL SUBITEM																																			
 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="3"><b>ORIGINAL</b></td> <td colspan="3">Datos del Comprador</td> </tr> <tr> <td>Pedido abierto</td> <td>7100000533</td> <td>Rev:</td> <td colspan="2">0</td> <td rowspan="5"> <b>Mariano Escola</b>                      mescola@fate.com.ar                      (011)47258000 Int: 1545                 </td> </tr> <tr> <td></td> <td>Hoja:</td> <td colspan="2">2 / 12</td> </tr> <tr> <td>Fecha</td> <td colspan="3">13.08.2015</td> </tr> <tr> <td>CUIT</td> <td colspan="3">30500842586</td> </tr> <tr> <td>Ingresos Brutos</td> <td colspan="3">902-868709-2</td> </tr> <tr> <td>I.V.A.:</td> <td colspan="5">Responsable Inscripto</td> </tr> </table>											<b>ORIGINAL</b>			Datos del Comprador			Pedido abierto	7100000533	Rev:	0		<b>Mariano Escola</b> mescola@fate.com.ar (011)47258000 Int: 1545		Hoja:	2 / 12		Fecha	13.08.2015			CUIT	30500842586			Ingresos Brutos	902-868709-2			I.V.A.:	Responsable Inscripto				
<b>ORIGINAL</b>			Datos del Comprador																																									
Pedido abierto	7100000533	Rev:	0		<b>Mariano Escola</b> mescola@fate.com.ar (011)47258000 Int: 1545																																							
	Hoja:	2 / 12																																										
Fecha	13.08.2015																																											
CUIT	30500842586																																											
Ingresos Brutos	902-868709-2																																											
I.V.A.:	Responsable Inscripto																																											
<b>FLETES GARGA GENERAL (RECEPCION)</b> NOTA DE POSICION: CODIGO ONU: SEDRONAR:																																												
10	Servicio			Servicio de custodias/Personal Protec In																																								
	50	3001346	SERVICIO DE CUSTODIA VEHICULAR PARA FLETES LOCALES (HORA NOCTURNA 21HS A 06HS)					373,59	Horas																																			
NOTA DE POSICION: CODIGO ONU: SEDRONAR:																																												
10	Servicio			Servicio de custodias/Personal Protec In																																								
	60	3001449	SERVICIO DE CUSTODIA VEHICULAR PARA FLETES DE IMPORTACION (MATERIAS PRIMAS)					339,80	Unidad																																			
NOTA DE POSICION: CODIGO ONU: SEDRONAR:																																												
10	Servicio			Servicio de custodias/Personal Protec In																																								
	70	3000621	SERVICIO DE CUSTODIA VEHICULAR PARA FLETES DE EXPORTACION					339,80	Unidad																																			
NOTA DE POSICION: CODIGO ONU: SEDRONAR:																																												
10	Servicio			Servicio de custodias/Personal Protec In																																								
	80	3000449	SERVICIO DE CUSTODIA VEHICULAR PARA FLETES LOCALES (PEAJES)					1	Unidad																																			
NOTA DE POSICION: CODIGO ONU: SEDRONAR:																																												

**ANEXO VII**

**BAJADA DE SAP CONTEMPLANDO PRECIOS DE VIAJES POR PROVEEDOR  
TRANSGON**

The screenshot shows the SAP 'Clave de registro de condición' (Condition Record Key) window. The title bar reads 'Clave de registro de condición'. The main content area is divided into two sections: 'Tabla condiciones' and 'Parte clave'. The 'Tabla condiciones' section shows '900' and 'PtPlaTrnsp/AgServTran/Cl.exped./RutaTransp'. The 'Parte clave' section contains the following data:

Field	Value	Description
Puesto plan.transp.	FAAR	Fate
Agente serv.	102280	TRANSGON S.A.
Cl.expedición etapa	A	Camion 80/100 M3
Ruta p.transporte	FE1-01	

The 'FAAR' value in the 'Puesto plan.transp.' field is highlighted with a red box. A green checkmark icon is visible in the bottom right corner of the window.

Condición Iratr Pasara Detalles Entorno Detegminación de precio Sistema Ayuda

Visualizar Tarifa Standad Fate (ZT30): Entrada rápida

puerto plan.transp. FAAR Fate  
 Agente serv. 102210 TRANSGON S.A.  
 Válido el 14.01.2016

PTPaTmSp/AgServTran/Cl.exped./RutaTransp

C.	Ruta	Denominación	Importe	Un.	por	UM	R.	R.	Válido de	a	I.	C.	E.	T.	E.	Co...	FeVa	Fjad	D.
A	FL1-01	Bariloche	38.667,56	ARS				B	01.04.2016	31.12.9999									0
A	FE2-01	R. Gallegos	67.709,62	ARS				B	01.04.2016	31.12.9999									0
A	FE2-02	C. Rivadavia	46.888,24	ARS				B	01.04.2016	31.12.9999									0
A	FE3-01	Catamarca	23.617,21	ARS				B	01.04.2016	31.12.9999									0
A	FE3-02	La Rioja	20.413,73	ARS				B	01.04.2016	31.12.9999									0
A	FL1-01	B. Blanca - Suarez x Tres...	24.399,90	ARS				D	01.04.2016	31.12.9999									0
A	FL1-02	B. Blanca - Suarez	19.213,37	ARS				B	01.04.2016	31.12.9999									0
A	FL1-03	B. Blanca x Pigüé	15.578,41	ARS				B	01.04.2016	31.12.9999									0
A	FL11-1	Trenque Lauquen	11.086,76	ARS				B	01.04.2016	31.12.9999									0
A	FL11-2	Santa Rosa	16.135,32	ARS				B	01.04.2016	31.12.9999									0
A	FL2-01	Montecarlo	23.332,49	ARS				B	01.04.2016	31.12.9999									0
A	FL2-02	Obera	21.862,45	ARS				B	01.04.2016	31.12.9999									0
A	FL2-03	Posadas	18.954,98	ARS				B	01.04.2016	31.12.9999									0
A	FL3-01	Sanez Peña	21.249,10	ARS				B	01.04.2016	31.12.9999									0
A	FL3-02	Resistencia	19.209,60	ARS				B	01.04.2016	31.12.9999									0
A	FL4-01	Formosa	21.247,84	ARS				B	01.04.2016	31.12.9999									0
A	FL5-01	Jujuy	27.698,71	ARS				B	01.04.2016	31.12.9999									0
A	FL5-02	Salta	26.968,70	ARS				B	01.04.2016	31.12.9999									0
A	FL5-03	Sgo del Estero	19.687,49	ARS				B	01.04.2016	31.12.9999									0
A	FL5-04	Tucuman	21.270,42	ARS				B	01.04.2016	31.12.9999									0
A	FL6-01	Neuquen	26.702,79	ARS				B	01.04.2016	31.12.9999									0
A	FL7-01	Cordoba	16.343,53	ARS				B	01.04.2016	31.12.9999									0
A	FL7-02	Cordoba x Rio Tercero	18.991,36	ARS				B	01.04.2016	31.12.9999									0
A	FL78-1	Rio Cuarto	15.376,46	ARS				B	01.04.2016	31.12.9999									0
A	FL78-2	Venado Tuerto	10.103,39	ARS				B	01.04.2016	31.12.9999									0
A	FL79-1	Las Varillas	15.193,34	ARS				B	01.04.2016	31.12.9999									0
A	FL79-2	Villa María	15.193,34	ARS				B	01.04.2016	31.12.9999									0
A	FL79-3	Las Varillas (x V María)	17.007,05	ARS				B	01.04.2016	31.12.9999									0

138 / 138

TK13 sf-ecc-as2 OVR

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Soret Los Santos, Ignacio. *Logística y marketing para la distribución comercial*. 3ª edición. Madrid: ESIC Editorial, 2006. 19 p. ISBN 84-7356-439-1.
- Martín, Julián Alberto. *Securitización Fideicomiso Fondos de Inversión Leasing*. Buenos Aires: Price Waterhouse, 1996. 181 p. ISBN 987-96051-0-1.
- Telias, Alejandro J., Smurra, Ricardo F., Pahlen Acuña, Ricardo J. M. y Fano, Diego G. *Contabilidad para gerenciar*. 2ª edición. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2007. ISBN 978-950-9445-32-1.
- Nappa, Ana María. *Introducción al Cálculo Financiero*. 1ª edición. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2011. ISBN 978-987-1826-01-8.
- Cristini, Marcela. *Infraestructura y costos de logística en la Argentina*. Buenos Aires: FIEL, 2002.
- Mauleón Torres, Mikel. *Logística y Costos*. Madrid: Díaz de Santos, 2006. ISBN: 978-847-9787-41-7.
- Pau i Cos, Jordi. *Manual de logística integral*. Madrid: Díaz de Santos, 2001. ISBN: 978-847-9783-45-7.