



**Graduate School of Business**  
**Master en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en  
Dirección de Empresas**

***INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE NUEVA UNIDAD DE  
NEGOCIO DE LOGÍSTICA Y ALMACÉN, COMPLEMENTARIA AL  
SERVICIO DE AGENTE DE CARGA INTERNACIONAL. CASO JAS  
FORWARDING DE ARGENTINA SA***

**Tesista: Lic. Gustavo Alfredo León Ramos**

**Legajo: 0061626**

**Director de tesis: Ing. Jorge Almada**

**2018**

Buenos Aires – Argentina

# EVALUACION DEL COMITÉ

## AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a Dios por la compañía en todas estas largas noches de escritura y momentos de reflexión.

A mi más grande fuente de inspiración y fuerza, Nazareno, mi pequeño y eterno bebé, con vos este camino es mucho más lindo de transitar, gracias por las enseñanzas y por hacerme una mejor persona, ¡Te amo hijito! Tu eres una muestra de que se puede.

Para mi esposa Marina, gracias por su amor, compañía, comprensión y aguante. Sin ella la tesis no hubiese sido posible. ¡Te amo!

Mis padres, gracias por el ejemplo y dedicación y compañía, por dar lo mejor durante todos estos años, y especialmente el mejor de los regalos, los valores inculcados y que transmitiremos a sus nietos.

A Jorge Almada, gracias tutor por la dedicación, orientación, por esas palabras de aliento y paciencia que hicieron posible llevar a cabo este proyecto. Un gran profesional y persona excepcional.

A todos los familiares, amigos y personas que con su con su pregunta y palabra de aliento y colaboración sirvieron como fuerza de inspiración para alcanzar esta meta.

Por último, gracias a mi país Venezuela, con el compromiso de ser un embajador más de en el mundo y dejar tu nombre en alto; así como a mi patria adoptiva Argentina, por recibirme como adoptarme como un hijo más.

## **RESUMEN DE LA TESIS**

El presente trabajo académico, pretende proponer una mirada de la creación de la unidad de negocios de servicios de logística y almacenaje, para la empresa JAS *Forwarding* de Argentina S. A., la cual participa en el mercado de este país como operador logístico internacional desde hace más de 20 años, en la cual el autor de esta tesis trabaja como encargado del departamento mejora continua, calidad y servicios complementarios. Como objetivo final, se suministrará una propuesta de implementación y puesta en marcha de la gerencia de Logística y servicios complementarios a los de logística internacional.

Las metodologías utilizadas son principalmente de carácter exploratorio propositivo, donde se pretende identificar las oportunidades del desempeño formal en operaciones de logística y almacenaje para los clientes actuales y potenciales nuevos negocios asociados a operaciones de comercio exterior, generando valor agregado dentro de la cartera de servicios y beneficio económico para la organización.

El plan de negocios presentado, en relación con los supuestos en el que el mismo está fundamentado, es realizable y ejecutable en materia técnica y económica.

## TABLA DE CONTENIDO

EVALUACION DEL COMITÉ .....	II
AGRADECIMIENTOS .....	III
RESUMEN DE LA TESIS .....	IV
INTRODUCCIÓN .....	1
OBJETIVOS Y MARCO METODOLÓGICO .....	3
Objetivo general: .....	3
Objetivos específicos: .....	3
Analizar demanda y oferta .....	3
Evaluación económica financiera.....	3
METODOLOGÍA.....	4
1.- MARCO TEÓRICO .....	5
1.1.- Plan de negocios .....	5
1.2.- Análisis PEST .....	7
1.3.- Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	9
1.4.- Análisis FODA.....	11
1.5.- Análisis de las cuatro “P” del Marketing:.....	13
1.6.- Modelo CANVAS: .....	13
1.7.- Conceptos básicos de cadena de suministro .....	15

1.7.1.- Definición de logística.....	15
1.7.2.- Definición de transporte .....	16
1.7.3.- Definición de Almacén.....	18
1.7.5.- Gestión de almacenes .....	23
1.7.6.- Gestión de inventario.....	24
1.7.7.- Sistemas de gestión.....	25
1.8.- Organismos en Argentina vinculados a la logística:.....	26
1.8.1.- Cámara de empresarios de operadores logísticos (CEDOL).....	26
1.8.2.- Federación Argentina de Entidades de Autotransporte de Cargas (FAADEAC)..	27
1.8.3.- Asociación argentina de operadores logísticos (ARLOG) .....	27
2.- ANÁLISIS DE CONTEXTO .....	29
2.1.- Análisis PEST .....	29
2.2.- JAS <i>Forwarding</i> Worldwide.....	33
3.- HERRAMIENTAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
3.1.- Encuestas exploratorias de opinión a potenciales clientes:.....	35
3.1.1.- Análisis de contexto JAS:.....	36
3.1.2.- Tipo de cliente potencial .....	40
3.2.- Entrevistas a informantes claves:.....	45
3.3.- Observación directa .....	51

3.3.1.- Caso Proyecto de instalación 4G - Empresa de telecomunicaciones .....	51
3.3.2.- Distribuidor multimarca de Video Juegos en Argentina .....	54
3.3.3.- Proyecto de instalación de energía limpia (Paneles solares) .....	57
4.- OPORTUNIDAD DETECTADA .....	62
4.1.- Estructura legal societaria: .....	63
4.2.- Nombre (Marca, Identidad gráfica y concepto) .....	63
4.3.- Estrategia de la nueva línea de negocio, misión, visión y valores .....	64
4.4.- Planes de implementación.....	75
4.4.1.- Ventas y Comercial .....	75
4.4.2.- Proceso de compras o definición de proveedores.....	77
4.5.- Plan de <i>Marketing</i> : .....	86
4.6.- <i>Leads Management</i> : .....	91
4.7.- Plan de operaciones: .....	92
4.8.- Desarrollo de Recursos humanos:.....	96
5.- ANÁLISIS ECONOMICO FINANCIERO.....	98
5.1.- Facturación y costos.....	98
5.2.- Estado de resultados:.....	99
5.3.- Flujo de fondos .....	100
5.4.- Valor actual neto (VAN) y la Tasa interna de retorno (TIR).....	100

5.4.1.- Escenario optimista esperado: .....	101
5.4.2.- Escenario pesimista: .....	102
5.4.3.- Escenario punto de equilibrio:.....	104
CONCLUSIONES .....	106
BIBLIOGRAFIA .....	108
ANEXOS .....	112
CURRICULUM VITAE:.....	116

## **LISTA DE FIGURAS**



Figura 1 Análisis del entorno general .....	7
Figura 2 Las 5 fuerzas de Porter .....	9
Figura 3 Matriz FODA.....	12
Figura 4 Triangulo de la planeación en relación con las principales actividades de la logística/administración de la cadena de suministro.....	16
Figura 5 Flujos en línea recta.....	21
Figura 6 Flujos en “U” .....	22
Figura 7 Propuesta de unidades de negocio JAS Forwarding de Argentina S. A.....	63
Figura 8 Valoración de Fuente.....	65
Figura 9 Cruz de Porter Unidad de negocios de logística JAS. ....	69
Figura 10 Matrix FODA .....	73
Figura 11 CANVAS - Unidad de negocios de logística JAS Argentina.....	74
Figura 12 Flujograma detección de oportunidad. ....	76
Figura 13 Flujograma Plan de operaciones.....	92
Figura 14 Flujograma Desarrollo de la operación ingresos .....	94
Figura 15 Flujograma Desarrollo de la operación egresos .....	95

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 Industria de empresas encuestadas .....	37
---	----

Gráfico 2 Ubicación geográfica.....	37
Gráfico 3 Cantidad de clientes o consumidores finales.....	38
Gráfico 4 Tipo de organización .....	38
Gráfico 5 ¿Disponen de almacén propio en sus instalaciones? .....	39
Gráfico 6 ¿Subcontratan la gestión de almacén de su inventario en algún operador logístico externo? .....	39
Gráfico 7 ¿Manejan proveedores de componentes productivos nacionales y extranjeros? .....	40
Gráfico 8 Origen de los componentes.....	41
Gráfico 9 ¿Sus productos se ven afectados por alguna “estacionalidad” (alimentos, moda, condiciones climáticas, otros)? .....	41
Gráfico 10 ¿Realizan algún retrabajo (kitting, estampillado, otro?).....	42
Gráfico 11 Cantidad de números de parte que manejan. ....	42
Gráfico 12 ¿Tienen indicadores de gestión que estén relacionados con el nivel de rotación, índices de consumo? (materia prima y producto terminado).....	43
Gráfico 13 ¿Le sería de utilidad manejar las operaciones logísticas de comercio exterior con el mismo proveedor de almacenamiento? .....	43
Gráfico 14 Razones para operar con un proveedor integral. ....	44
Gráfico 15 Presupuesto Plan de Marketing .....	89

## **LISTA DE IMÁGENES**

Imagen 1 Vista aérea del depósito y estanterías custodiadas.....	46
--	----

Imagen 2 Área de maniobras. Área de staging y estanterías en espacio aéreo de 10 metros de altura.....	47
Imagen 3 Matriz de productos .....	59
Imagen 4 Logo y Nombre de JAS Forwarding de Argentina S. A. ....	64

## INTRODUCCIÓN

La eficiencia según diccionario de la real Academia Española es la “capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado<sup>1</sup>” (DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA, 2016). Sería una habilidad o destreza ideal, que, con la preparación adecuada todos podemos estar. El principal planteamiento, es como hacer para alcanzarla y cómo hacer para que se mantenga en el tiempo.

La anterior afirmación, tiene su fundamento en que toda actividad, por simple o compleja debe tener una planificación, lo cual está directamente aparejado con el concepto de logística.

El presente trabajo, tiene como base el análisis de coyuntura de mercado y de la empresa JAS *Forwarding* de Argentina S.A., como operador logístico internacional y el desarrollo de una nueva unidad de negocio relacionada a las actividades primarias de logística y almacenamiento para aquellos potenciales cliente actuales o nuevos apalancados en la estructura global de la empresa con el afán de posicionarse como un operador logístico integral, capaz de brindar servicios puerta – puerta con la mayor eficiencia, y generando valor agregado en los procesos productivos y/o de comercialización sus nuestros cliente.

La rentabilidad económica y la cuantificación monetaria de esta nueva unidad de negocio está fundamentada en la generación de valor a través de la venta y operación de servicios de logística doméstica, almacenamiento de aquellos clientes cuya operación de

---

<sup>1</sup> Información obtenida del sitio web: <http://dle.rae.es/?id=EPVwpUD>, recuperado el 08/06/2016

comercialización o fabricación requiera la cobertura de manera eficiente, generando alianzas estratégicas con operadores logísticos constituidos en lo largo del territorio nacional.

## OBJETIVOS Y MARCO METODOLÓGICO

Objetivo general:

Diseñar un plan de negocios para el desarrollo de servicios de depósito como nueva unidad de negocios para la generación de valor a la actividad principal de agentes embarcadores internacionales.

Objetivos específicos:

Analizar la demanda y oferta de productos y servicios de almacenamiento y logística de distribución a nivel país.

Analizar demanda y oferta

Determinar el alcance del servicio, con el afán de generar valor agregado en el valor total del producto.

Realizar propuesta técnica, ajustada a los estándares de las necesidades logísticas y a los potenciales requerimientos específicos de cada usuario.

Evaluación económica financiera.

Determinación sobre la base de estructura de costos, instrumentos financieros tanto de medición como de proyección.

## **METODOLOGÍA**

La propuesta descrita en el presente documento sigue los pasos necesarios para la identificación de los requerimientos técnicos y comerciales para adecuación y posterior puesta en marcha de una nueva unidad de negocio en una empresa operativa y legalmente constituida. El método de desarrollo es el siguiente:

Realizar un análisis de la coyuntura del mercado argentino que generan los operadores logísticos en la cadena de valor productiva a través de la revisión bibliográfica de publicaciones especializadas, entrevistas a informantes claves, análisis de casos y encuestas.

Determinar la necesidad y alcance de servicio de los clientes actuales y potenciales del mercado en materia de servicios complementarios a operadores logísticos internacionales a través de los servicios de logística, almacenamiento y distribución.

Armar un equipo de trabajo capacitado en materia operativa, administrativa y comercial.

Generar indicadores de gestión que permitan cuantificar la eficiencia del negocio y ayude a detectar las oportunidades de mejora operativa, financiera y comercial.

# 1.- MARCO TEÓRICO

## 1.1.- Plan de negocios

Según el autor Antonio Borello, el plan de negocios “es, en resumen, un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz”. (Borello, 2000, pág. 11).

Se entiende que el plan de negocios es un análisis de entorno previo para entender las condiciones mínimas con las que se debe convivir en cualquier iniciativa de negocios, en la cual se evalúa el contexto del mercado donde se piensa desarrollar, la industria, los competidores, así como la definición de los planes de acción a ejecutar para llevarlo a cabo.

Para la última parte antes descrita, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto o servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las variables que van a definir el nivel atractivo económico del proyecto y la factibilidad financiera del mismo; y, a largo plazo mediante la determinación de una misión y visión clara y coherente.

Según el artículo de autor desconocido en el portal web [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com) (www.entrepreneur.com, Desconocido) un plan de negocios es un documento escrito que muestra el detalle los pasos a seguir en la ejecución de una nueva iniciativa de negocios, bien sea una nueva división dentro de una estructura empresarial o un emprendimiento inédito o innovador.



Tiene como premisa definir los siguientes aspectos: objetivos de la empresa, estrategias para alcanzarlos, estructura organizacional, definición de los montos de inversión inicial para la financiación del proyecto, solución para la prevención de potenciales futuros problemas tanto internos como externos.

En este plan también se identifican productos a comercializar, delimitación del público al que está dirigida la oferta, competidores, mercado al que se apunta, recursos necesarios: humanos, financieros y tecnológicos; como serán invertidos y el margen de retorno que se espera de esta iniciativa.

Si bien existen diferentes planes de negocios, todos conservan una estructura que cubre los siguientes puntos:

-Estructura ideológica: plasma los principios de la idea inicial, un bosquejo superficial de lo que se quiere alcanzar a través de la misión, visión, valores, ventajas competitivas.

-Estructura del entorno: es un análisis de las debilidades de la nueva organización, así como el análisis de la coyuntura general de mercado, potenciales competidores y clientes, entre otros.

-Estructura mecánica: es la definición de la estructura con la que debemos contar para poder ejecutar los objetivos de la organización. Entre otros podemos mencionar: estrategia de distribución, estrategia de ventas, mercadeo, publicidad, entrega de pedidos, entre otros.

-Estructura financiera: es una de las más trascendentales, ya que en la misma pone a prueba los cálculos, proyecciones económicas, lo cual medirá el éxito de la iniciativa en términos de rentabilidad.

-Estructura de recursos humanos: Determina la cantidad de personal capacitado, definición de puestos y perfil de los colaboradores de acuerdo a las funciones a desempeñar, deberes y derechos de estos.

## **1.2.- Análisis PEST**

El punto de partida de todo plan de negocios es entender el contexto macro en el que se va a convivir, una excelente herramienta para determinarlo es emplear el análisis PEST, el cual según el autor Daniel Martínez Pedroz es la “metodología empleada para examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.” (Martínez Pedrós, & Milla Gutiérrez, pág. 34)

En el análisis PEST viene del acrónimo de las palabras Político (P), Económico (E), Social (S) y Tecnológico (T).

### **Figura 1 Análisis del entorno general**



Fuente: (Martínez Pedrós, & Milla Gutiérrez, 2005)

Este es uno de los clásicos análisis de coyuntura de mercado, en el cual se puede determinar las condiciones del mercado en el que se piensa desarrollar una organización.

Al hablar de Política, hace referencia a las condiciones determinadas por los entes gubernamentales en cuanto a aquellas condiciones de desarrollo a corto, mediano y largo plazo, determinadas por las leyes y regulaciones generales, legislación laboral, tributaria, entre otras normativas jurídicas.

Lo relacionado a factores Económicos, hace referencia a aquellos indicadores económicos determinados como el índice del Producto bruto interno, inflación, tasa de desempleo, costos de energía, índice de precios, entre otros indicadores económicos que determinan las posibles variantes de consumo.

Cuando se hace referencia a factores Sociales, se consideran aquellas variables relacionadas a la actividad de la población en un sentido amplio en momento determinado. Se consideran factores como movimientos migratorios, franja etaria de la

población, niveles educativos y de riqueza, niveles de ingresos, composición étnica, entre otros elementos que pueden definir el comportamiento de una sociedad como parámetro de conducta.

Para cerrar este punto, la consideración especial sobre los factores tecnológicos, los cuales hacen referencia a las herramientas al alcance de la mano de una sociedad en un momento determinado, la cual hace definir los elementos de consumo de una sociedad. Actualmente esta variable viene determinada por el acceso a la información y a los medios de comunicación interconectados entre usuarios como las redes sociales, entre otros factores.

### **1.3.- Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Según lo plasmado en el portal web <http://www.5fuerzasdeporter.com> (Riquelme Leiva M. , 2015) El economista Michael Eugene Porter, desarrollo una herramienta, la cual es ampliamente utilizada en el mundo de los negocios como un instrumento de inicio de la definición de la estrategia empresarial. Es una <radiografía> de cualquier institución, o inclusive de departamentos o gerencias dentro de una organización.

El propósito de esta herramienta es mostrar gráficamente la sinergia que tiene una organización en un ámbito dinámico como prestador de servicio, en el cual considera los factores internos y externos como un todo para poder identificar las fortalezas y debilidades en el desarrollo de una actividad. A saber:

### **Figura 2 Las 5 fuerzas de Porter**



Fuente: (Riquelme Leiva M. , 2015)

En esta figura, se muestra la composición de toda organización con la cual se debe estar familiarizado para entender en el contexto en el cual se desenvuelve, en cuanto al poder de los factores externos de los agentes de los cuales se depende a la hora de determinar una estrategia como lo son los proveedores y clientes; así como las amenazas que<sup>2</sup> debemos considerar los productos sustitutos y nuevos entrantes; y los niveles de competencia de mercado actual.

Se debe conocer el poder con el que cuentan los proveedores a la hora de prestar un servicio, conocer su situación ante el mercado ante la oferta y la demanda, y, de igual manera, entender en el ambiente en el que ellos se desenvuelven en cuanto sus competidores y saber si existe más de un proveedor capaz de cubrir los niveles de exigencia del mercado.

<sup>2</sup> [www.5fuerzasdeporter.com](http://www.5fuerzasdeporter.com) recuperado el 09/07/2017

En consonancia, se debe estar en conocimiento del poder con el que cuentan los clientes o receptores de servicio, de igual manera, en contexto de oferta / demanda, ya que en definitiva son los que son el principal disparador de cualquier iniciativa que determine cualquier organización.

En el mismo orden de ideas, las amenazas que representan los nuevos entrantes están alineadas en la posibilidad de participar en el mercado de nuevos actores que pueden brindar un servicio de características idénticas o similares.

Siguiendo el hilo antes plasmado, las amenazas que representan aquellos productos sustitutos, que, de alguna manera brindan un servicio similar, con ciertas variantes que pueden afectar la actividad principal de cualquier organización.

La quinta fuerza de Porter es el análisis de la coyuntura de mercado sobre los competidores, aquellos que son capaces de brindar un servicio de iguales características y que tienen una cuota de participación en el mercado similar, los cuales representan una amenaza latente.

#### **1.4.- Análisis FODA**

De acuerdo con lo plasmado en el artículo del portal web [www.analisisfoda.com](http://www.analisisfoda.com)<sup>3</sup> (Riquelme Leiva M. , 2016) FODA es otro instrumento gerencial desarrollado por Albert S. Humphere. Dicho estudio se llevó a cabo “con la finalidad de tener en conocimiento del porqué la planificación corporativa a largo plazo fracasaba. Se necesitaba establecer objetivos que fueran realistas; por lo que se creó un grupo en 1960 por Robert Stewart,

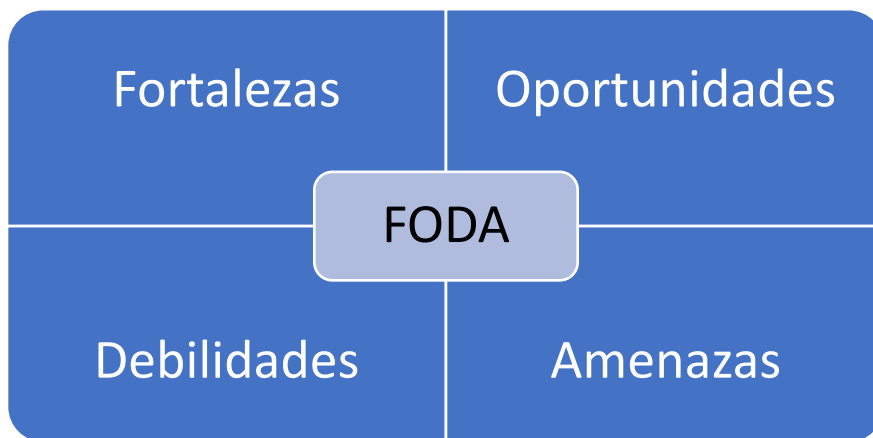
---

<sup>3</sup> [www.analisisfoda.com](http://www.analisisfoda.com) recuperado el 09/07/2017

para fundar un sistema gerencial que se comprometiera a aprobar y comprometerse en el trabajo del desarrollo, en la actualidad se le conoce como manejo del cambio”. El propósito fundamental, es documentar el estadio en el cual está ubicada una unidad de negocios dentro de una estructura organizativa para con la coyuntura particular de mercado. mientras que el análisis FODA muestra un panorama de una unidad de negocio o empresa en particular en su relación con sus competidores directos.

El significado de las siglas es F de fortalezas, las cuales describen cual es el factor diferenciador, cuya apreciación es percibida de manera positiva en el mercado de análisis. La letra O corresponde a las oportunidades, la cual define las posibilidades de desarrollo de esta actividad en el mediano – corto plazo. Continuando con la idea, la letra D corresponde a la palabra debilidades, la cual corresponde al escenario actual en el cual tenemos oportunidades de mejora y factores que pueden jugar a favor de los competidores en el mercado; y para finalizar las amenazas, que corresponden a las potenciales consecuencias de las acciones de los competidores del mercado.

**Figura 3 Matriz FODA**



Fuente: (Riquelme Leiva M. , 2016)

### **1.5.- Análisis de las cuatro “P” del Marketing:**

De acuerdo con lo plasmado en el artículo en el portal web [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com) (Entrepreneur Staff, 2016)<sup>4</sup> Las mismas definen la base de la definición previa a cualquier desarrollo comercial a seguir en cuanto a Producto, Plaza, Precio, y Promoción. En líneas generales las definiciones se definen de la siguiente manera:

**Producto:** Definición del artículo o servicio que se va a comercializar.

**Plaza:** Definición de la localidad o zona de cobertura en el cual se pretende brindar el servicio u operación comercial, tanto en materia de la adquisición de los insumos, distribución y comercialización del producto.

**Precio:** Incluye el análisis de costos directos e indirectos vinculados con la materia prima, procesamiento, análisis de mercado, determinación de cuanto cobrar, entre otros factores a considerar.

**Promoción:** Determinación de las herramientas a seguir para dar a conocer el producto a comercializar a los consumidores. Las mismas pueden ser a través de promoción a través de canales directos de comercialización al consumidor, como a través de medios de comunicación masiva como revistas especializadas, medios audiovisuales, entre otras.

### **1.6.- Modelo CANVAS:**

Según el portal web <https://increasecard.com/> (Increase Card, 2017)<sup>5</sup> el modelo *CANVAS* es “un sistema que te permite crear un plan de negocio en menos de 5 minutos y logrando una visión global de tu idea”; el mismo fue creado por Alex Osterwalder “un sistema que

<sup>4</sup> <https://www.entrepreneur.com/article/263568> recuperado el 05/04/2017

<sup>5</sup> <https://increasecard.com/> recuperado el 05/02/2018



te permite crear un plan de negocio en menos de 5 minutos y logrando una visión global de tu idea (la famosa vista de helicóptero o *helicopter view*), teniendo en cuenta nueve elementos fundamentales para el desarrollo de tu emprendimiento e interconectándolos entre sí de manera estratégica.

Según el portal web de Fundación Princesa de Girona<sup>6</sup> (Girona, 2010) Los 9 elementos del Business Model *Canvas* son:

“Clientes: Los grupos de personas a los cuales se quiere ofrecer el producto/servicio. Son la base del negocio, así que se deben conocer perfectamente

Propuesta de valor: Trata del “*Pañ statement*” que solucionamos para el cliente y cómo le damos respuesta con los productos y/o servicios la iniciativa. Explica el producto/servicio que se ofrece a los clientes.

Canales de distribución: Se centra en cómo se entrega la propuesta de valor a los clientes (a cada segmento). Es Determinar cómo comunicarnos, alcanzar y entregar la propuesta de valor a los clientes.

Relaciones con los clientes: uno de los aspectos más críticos en el éxito del modelo de negocio y uno de los más complejos de materializar. Existen diferentes tipos de relaciones que se pueden establecer son segmentos específicos de clientes

Fuentes de ingresos: Representan la forma en que en la empresa genera los ingresos para cada cliente. La obtención de ingresos puede ser directa o indirecta, en un solo pago o recurrente

---

<sup>6</sup> <http://www.emprenderesposible.org/modelo-canvas> recuperado el 08/04/2017

Recursos claves: Se describen los recursos más importantes necesarios para el funcionamiento del negocio, así como tipo, cantidad e intensidad

Actividades clave: Para entregar la propuesta de valor se deben desarrollar una serie de actividades claves internas (procesos de producción, *Marketing*).

Alianzas Claves: Se definen las alianzas necesarias para ejecutar el modelo de negocio con garantías, que complementen las capacidades y optimicen la propuesta de valor: la co-creación es imprescindible hoy en día en los negocios

Estructura de costes: Describe todos los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio. Se trata de conocer y optimizar los costes para intentar diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable”.

## **1.7.- Conceptos básicos de cadena de suministro**

1.7.1.- Definición de logística: Según el diccionario de la Real Academia española <sup>7</sup> (Diccionario de la lengua española, 2017) la logística se define como: “Lógica que emplea el método y el simbolismo de las matemáticas. Parte de la organización militar que atiende al movimiento y mantenimiento de las tropas en campaña. Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, especialmente de distribución”.

Según el autor Ronald H Ballou (Ballou, Logística. Administración de la cadena de suministro, 2004, pág. 17), “las empresas gastan mucho tiempo buscando la manera de diferenciar sus productos de los de los competidores. Cuando la administración reconoce

---

<sup>7</sup> <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=NZJWmiV> recuperado el 07/03/2017

que la logística y la cadena de suministro afectan una parte importante de los costos de una empresa y que el resultado de las decisiones que toma en relación con los procesos de la cadena de suministro reditúa en distintos niveles de servicio al cliente, está en posición de usar esto de manera efectiva para penetrar nuevos mercados y para aumentar nuevos beneficios”.

Con la anterior afirmación, se puede afirmar que la logística abarca factores clave y el inicio de una producción consciente y planificada para disponer de los elementos necesarios para un proceso de producción o comercialización de manera eficiente.

**Figura 4 Triangulo de la planeación en relación con las principales actividades de la logística/administración de la cadena de suministro**



Fuente: (Ballou, Logística. Administración de la cadena de suministro, 2004)

1.7.2.- Definición de transporte: Esta referida al traslado de bienes o personas de una ubicación geográfica a otra. (Anaya Tejero, Logística integral La gestión operativa de la empresa, 2011)

Abarca varios elementos a considerar como lo son el volumen o dimensiones de los productos a transportar, peso, distancia a recorrer y modalidad de medios de transportación; los cuales deben estar identificados para determinar la mejor opción a seguir en el momento de efectuar un traslado. A saber, los mismos se pueden definir de la siguiente manera:

1.7.2.1.- Terrestre: Transporte de personas o bienes a desarrollar a través de unidades de transporte terrestre; es realizado a través de equipos rodados, los cuales pueden ser: autobuses, automóviles, camionetas, camión, ferrocarril, entre otro tipo de unidades. Suelen tener capacidad de gran volumen y peso, con una gran versatilidad, ya que pueden trasladar bienes de consumo o de capital al lugar deseado con amplia capacidad de carga.

La principal bondad de este medio de transporte es la versatilidad en cuanto a la disponibilidad de acceso a las ciudades o instalaciones industriales. La desventaja que presenta es el costo en grandes distancias.

1.7.2.2.- Marítimo y fluvial: Este tipo de modalidad para el traslado de personas o bienes, conectando dos puertos. Suele ser la modalidad de transporte en operaciones de comercio exterior, lleva a cabo en unidades de transporte marítimo o fluvial; suele ser una de las más demandadas, ya que a través de este medio se pueden trasladar equipos de gran porte (volumen y / o peso) a un costo bajo por los volúmenes de carga.

1.7.2.3.- Aéreo: Esta modalidad de transporte es una de la más utilizada para movilidad de personas y bienes de consumo y de capital por la inmediatez, pero con ciertas limitaciones relacionadas a la disponibilidad de espacio, y por ende altos costos. En

líneas generales, es utilizada para piezas o unidades de menor porte, teniendo en consideración la movilidad de bienes de alto valor o medicamentos específicos de vida útil limitada como algunos medicamentos, joyas, equipos de tecnología, entre otros. Esta actividad está regulada a nivel internacional por la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (por sus siglas en inglés IATA). (Ballou, Logística Administración de la cadena de suministro, 2004)

1.7.2.4.- Otros medios de transporte: Existen otros medios de transporte como acueductos, tendidos eléctricos, que suelen abarcar amplias extensiones de terreno, que se suelen utilizar en bienes de consumo como combustible, gas, agua, kilowatts, entre otros productos que son catalogados como *commodities*, y son trasladados de un lugar a otro dentro de una estructura tubular y de grandes volúmenes. (Anaya Tejero, Logística integral La gestión operativa de la empresa, 2011)

1.7.3.- Definición de Almacén: Para el autor Anaya Tejero, “es un espacio planificado para la ubicación y manipulación eficientes de materiales y mercaderías”. “Un almacén se puede considerar como un centro de producción en el cual se efectúan una serie de procesos relacionados con:

a) Recepción de productos (procesos de entrada), que comprende básicamente:

-Descarga de camiones.

-Control de la recepción en cantidad y calidad.

-Adecuación de productos (etiquetado, paletizado, etc.)

-Ubicación de productos en el lugar adecuado.

b) Almacenamiento de materiales y mercancías (procesos de almacenaje):

-Custodia de productos en condiciones eficientes para su conservación, identificación, selección y control.

c) Expedición de productos (procesos de salida):

-Recogida de productos y preparación de la expedición de acuerdo con los requerimientos de los pedidos.” (Anaya Tejero, Logística integral. La gestión operativa de la empresa, 2011, págs. 101, 102, 103)

Un almacén debe estar preparado disponer de zonas diferenciadas para carga de vehículos, recepción de mercancías, custodia, preparación de pedidos, expedición, entre otros requerimientos.

1.7.3.1.- Distribución de gastos de un almacén: Según la autora Anaya Tejero, los mismos se concentran en:

-Recursos humanos, los cuales comprenden la mano de obra que realiza las operaciones de manipuleo, mano de obra, asimismo como la mano de obra indirecta que realiza actividades de dirección, supervisión, en general tareas administrativas para el control de la operación.

-Recursos de capital, lo cual está relacionado a la estructura edilicia, estanterías, maquinarias y equipos, patentes de software, y demás equipamiento.

-Consumos en general, vinculado a los insumos propios de la operación de manera habitual, como combustibles, flejes, etiquetas autoadhesivas, termo contraíble (*stretch film*), entre otros consumibles.

1.7.3.2.- Disposición de espacios o *Lay-out*, el autor Anaya Tejero destaca que es la parte de disposición del espacio físico para poder realizar las tareas propias dentro de una planta productiva o almacén. (Anaya Tejero, Logística integral. La gestión operativa de la empresa, 2011). Esencialmente todos los almacenes, por diferentes configuraciones de espacio que decidan implementar debe disponer de los siguientes espacios o áreas de trabajo como lo son:

- Área de almacenaje: espacio físico determinado por su capacidad volumétrica en función de metros cúbicos o cuadrados, niveles de mercaderías o bienes almacenados. El mismo por lo general está compuesto por estanterías que definen la capacidad en función de la altura, así como la disposición de estas en relación con el espacio a lo ancho para la determinación de los pasillos que va a permitir operar realizar las tareas propias del almacén.

-Área de manipulación (*staging*): es el área reservada para la clasificación, preparación de pedidos, empaquetado, etiquetado, control de pesaje, así como cualquier otra tarea previa o posterior a la entrada o salida de los bienes en custodia.

-Áreas de carga y descarga: Es uno de los espacios más sensibles de un almacén, ya que es el área que va a determinar la fluidez de ingresos y egresos de los bienes dentro de las instalaciones del depósito. Están vinculadas directamente al diseño de los muelles de

carga y descarga, así como el predio para la operación de camiones con acoplados de carga y descarga lateral (*siders*) o playos.

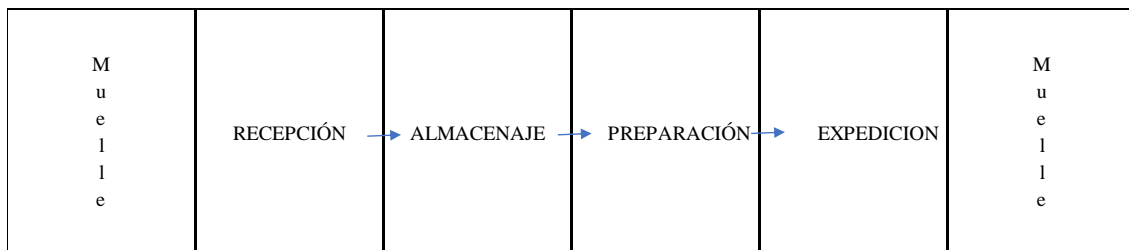
-Área de servicios: Está dividida en dos:

-Servicios internos: oficinas, archivos documentales, servidores informáticos, cargas de equipos de radiofrecuencia, entre otros.

-Servicios externos: dispuesta para la carga de equipamientos de combustible, baterías eléctricas de apiladoras, estacionamiento de vehículos, puestos de vigilancia, entre otros.

Sobre estas áreas están presentadas de acuerdo con la disposición de las instalaciones o *Lay-out*. En este sentido, hay diferentes configuraciones que se ajustan a las características del predio. Las mismas son:

### Figura 5 Flujos en línea recta



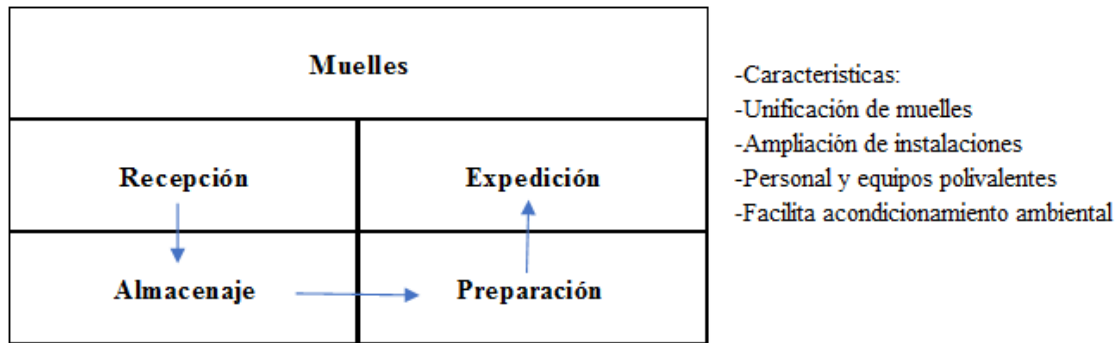
Características:

- Especialización de muelles
- Menos flexibilidad
- División funcional del personal de carga y descarga

Fuente: Anaya Tejero, Julio Juan



**Figura 6 Flujos en “U”**



Fuente: Anaya Tejero, Julio Juan (2011)

1.7.4.- Sistemas de Almacenaje: Los mismos aluden a los diferentes recursos empleados para el almacenamiento, custodia y control de los bienes dentro del almacén.

Los diferentes sistemas de almacenamiento, así como las diversas tecnologías desarrolladas en torno a los mismos, podríamos dividirlos en los siguientes grupos:

-Almacenamiento en bloque: Sistema denominado que se puede utilizar para almacenar productos paletizados como no paletizados, lo cual implica el apilamiento de los productos, bien sea dispuestos en *pallets* o no. Este tipo de almacenamiento es relativamente a un mínimo costo, ya que no cuenta con estanterías ni infraestructura especial, pudiéndose manipular de manera manual o con equipos sencillos como apiladoras o montacargas para aquellos bultos acondicionados para tal fin (ejemplo: *Pallets*). (Anaya Tejero, Logística integral. La gestión operativa de la empresa, 2011)

-Estanterías fijas: Constituyen elementos más convencionales y estandarizados para la gestión de almacenes para depositar productos tanto paletizados como no paletizados. Su instalación requiere de un equipo de personal calificado, ya que requiere hacer los

cálculos correspondientes para determinar las especificaciones técnicas del almacén en cuanto a capacidad de custodia en variables relacionadas al peso, resistencia de los materiales a emplear, grosor y dimensiones de los componentes de las estanterías (largueros, bastidores, travesaños, otros).

En concordancia con lo antes expuesto, hay que determinar los elementos de manutención a emplear (carretillas, apiladoras, montacargas, transpaletas, entre otras) en función de la altura, anchura de los pasillos diseñados, así como los equipos destinados para el proceso de *picking*. (Anaya Tejero, Logística integral. La gestión operativa de la empresa, 2011).

1.7.5.- Gestión de almacenes: el portal de internet <https://logisticayabastecimiento.jimdo.com/><sup>8</sup> (López, 2017) es el proceso logístico encargado de la recepción de materiales, almacenamiento y posterior disposición de los productos hasta el punto de consumo dentro de cualquier unidad logística, así como el tratamiento de los datos generados de cada uno de los procesos; tiene como pilar fundamental la administración de procesos, siendo los procesos de abastecimiento y distribución. Para que la misma sea realizada de manera efectiva, se deben considerar los elementos claves como el tiempo y las cantidades que deben considerarse.

“El objetivo general de la gestión de almacenes consiste en garantizar el suministro continuo y oportuno de los materiales y medios de producción requeridos para asegurar los servicios de forma ininterrumpida, de tal manera que el flujo de producción de una organización se encuentra en gran medida condicionado por el ritmo del almacén.

---

<sup>8</sup> <https://logisticayabastecimiento.jimdo.com/> recuperado el 12/04/2017

La gestión de almacenes se ubica en el Mapa de Procesos Logísticos entre la Gestión de Inventarios y la Gestión de Pedidos y Distribución. De esta manera el ámbito de responsabilidad del área de almacenes nace en la recepción de la unidad física en las propias instalaciones y se extiende hasta el mantenimiento del mismo en las mejores condiciones para su posterior tratamiento.”

1.7.6.- Gestión de inventario: Según el mismo portal web <https://logisticayabastecimiento.jimdo.com/almacenamiento/>, representa el proceso administrativo del control físico de los componentes productivos e insumos que maneja una organización con la intención de poder tener el control de las cantidades necesarias para poder cumplir con las obligaciones comerciales con los clientes en función de las cantidades, tiempo y el lugar requerido.

La gestión de inventario es uno de los factores claves en los procesos asociados a la logística, ya que permiten manejar la eficiencia a través de las variables tiempo, locación y cantidades a la hora de poder cumplir con los compromisos contractuales, sea cual sea la naturaleza de servicios o productos que manejemos de una manera eficiente y oportuna.

Asociado a esta actividad, están presentes los costos vinculados a la disponibilidad, el cual consiste a la estimación de las cantidades necesarias de recursos materiales necesarios en un momento determinado de material productivo y no productivo.

Sobre el elemento tiempo, el mismo está relacionado a la capacidad de respuesta que tiene una organización para poder cumplir con las demandas de productos y servicios de materia prima o producto terminado para cubrir los compromisos

1.7.7.- Sistemas de gestión (WMS, otros): Según el portal web <https://gieicom.com/><sup>9</sup> (gieicom, 2017) por sus siglas en ingles *Warehouse Management Systems* o WMS son programas informáticos que agrupan las funciones principales propias de la actividad de control de inventario asociadas a cantidades, disponibilidad, ubicación, dimensiones, entre otros elementos a considerar en tiempo real. En líneas generales, están vinculados a otros módulos administrativos, como ventas, compras, producción, facturación, entre otros enlaces, lo cual permite tener un control más eficiente de los activos productivos y recursos financieros de la organización.

El uso de un equipo de radiofrecuencia manual agiliza la carga de información a través de actividades simples como el escaneo de códigos de barras, para asignar una identificación a los diferentes componentes o elementos que componen el inventario de una organización, en la cual se realiza una breve descripción de acuerdo con las características del producto en cuanto a proveedores, familias de productos, entre otros elementos a considerar. Una vez delimitado, como control a través de radio frecuencia, para poder dar trazabilidad de las existencias disponibles tanto al momento del ingreso como de la salida de las instalaciones en custodia, y a su vez alimentar la base de datos de manera simultánea del registro de los eventos generados.

---

<sup>9</sup> <https://gieicom.com/que-es-un-wms-y-como-te-ayuda-en-tu-centro-de-distribucion/> recuperado el 12/05/2017

## **1.8.- Organismos en Argentina vinculados a la logística:**

### **1.8.1.- Cámara de empresarios de operadores logísticos (CEDOL):**

La Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL) “es una entidad gremial empresaria Argentina que nuclea a aquellos representantes adheridos a la actividad de los procesos productivos asociados a la logística, entre los cuales están referidos las actividades relacionadas a “diseñar, implementar, gerenciar, ejecutar y controlar los procesos de una o varias fases de la cadena de suministro (aprovisionamiento, almacenaje, distribución, transporte e incluso algunas actividades de terminación del proceso productivo), empleando para ello recursos humanos y físicos, tecnologías, medios de transporte y sistemas de información, propios o de terceros, a efectos de llegar al cliente final con los niveles de servicio acordados y al mejor costo compatible, respondiendo ante su cliente por las prestaciones brindadas como su interlocutor directo”. (CEDOL, 2017)

Esta cámara, nuclea a los jugadores clave en materia de logística en Argentina, abarcando todos los procesos inmersos en la cadena de suministro, emitiendo opiniones relacionadas a potenciales mejoras, en función de los análisis de coyuntura al mediano o corto plazo. Colaboran en la fijación de precios, mediante los análisis de factores como ajustes de paritarias para el personal, inflación, ajustes de combustibles, ajustes en función de los avances e implementación de nuevas tecnologías, siempre con miras de poder generar valor agregado, tanto para los proveedores como para los receptores de servicio.

De manera mensual, CEDOL es el encargado de nuclear los índices de ajuste, el cual muestra de manera escalonada mensual, y tomando como base diciembre 2001, los

ajustes en materia logística considerando las variables de: combustible, mano de obra, costos logísticos con transporte, costos logísticos sin transporte, costos logísticos sin acompañante, costos logísticos con acompañante. (CEDOL, 2017)

#### 1.8.2.- Federación Argentina de Entidades de Autotransporte de Cargas (FAADEAC):

Es la responsable de nuclear a las empresas de transporte a nivel nacional y presentar los lineamientos de los que se manejan de manera conjunta para poder alinearse en materia de autotransporte de carga para la definición de iniciativas, estudios de ajustes de precios, medición de las variaciones de los componentes que ajustan los índices (combustible, valor de peajes, paritarias, neumáticos, seguros, patentes y tasas, entre otros), así como preparación de iniciativas en materia de capacitación al personal correspondiente. (Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas, 2017).

#### 1.8.3.- Asociación argentina de operadores logísticos (ARLOG):

Fue concebida como “una institución sin fines de lucro y fue creada con el fin de promover la comprensión de la gestión logística dentro y fuera de las empresas, servir como foro de intercambio de experiencias e impulsar la capacitación, desarrollo y formación de profesionales en todas las áreas vinculadas”. “Fue el resultado de la confluencia de una serie de circunstancias que estaban impulsando el surgimiento de la logística integrada en el país, y de la iniciativa de un grupo de profesionales y empresarios que tomaron en ese momento la determinación de establecer un ámbito institucional para la actividad” (Asociación argentina de operadores logísticos, 2017)

“ARLOG agrupa a todos los profesionales de la Logística, distintos niveles desde profesionales “Junior” hasta “Senior”, del ámbito industrial de las empresas dadoras de carga, entre los socios encontramos Gerentes de Logística, Directores de *Supply Chain*, Jefes de Centros de Distribución, Jefes de Planeamiento de la producción, Profesionales del Comercio exterior, etc. (Asociación argentina de operadores logísticos, 2017)

También agrupa a profesionales que trabajan en Operadores Logísticos, Consultores, Docentes y otros profesionales que de alguna manera se relacionan con la Logística, como gente de sistemas, inmobiliarias, etc.

ARLOG no actúa como cámara ni defiende intereses particulares o sectoriales. No obstante, y aunque la afiliación es personal, en muchos casos son las mismas empresas las que fomentan la incorporación, y participación de sus funcionarios a la asociación. Todos ellos con el propósito fundamental de contribuir, a través de ARLOG, al desarrollo y jerarquización de la logística en nuestro país.”. (Asociación argentina de operadores logísticos, 2017)

## 2.- ANÁLISIS DE CONTEXTO

### 2.1.- Análisis PEST

De acuerdo con lo definido en el desarrollo del marco teórico, el análisis PEST es el punto inicial de cualquier investigación en el cual se hace una evaluación del contexto de las variables que no son controladas por las organizaciones, sino que vienen determinadas por la coyuntura Política, Económica, social y tecnológica del entorno en el que pensamos convivir.

En consecuencia con lo anteriormente descrito, se puede inferir que la coyuntura argentina de acuerdo a la publicación de [ambito.com](http://ambito.com)<sup>10</sup> (GÓMEZ, 2018), “Si bien la economía creció un 2,9% en 2017 de la mano del sector agropecuario y el impulso que generó la obra pública, según el INDEC, las proyecciones de consumo masivo para este año no arrojan datos que den cuenta de una fuerte reactivación.

En ese sentido y a pesar de que el Gobierno fijó en el Presupuesto 2018 una meta de crecimiento económico de 3,5%, éste no sería traccionado por el consumo, teniendo en cuenta que las proyecciones de especialistas prevén una suba anual por debajo del 1%.

El aumento calculado de la canasta de consumo masivo para este año es de un 0,7%, de acuerdo con el análisis realizado por la consultora Kantar Worldpanel, en conjunto con Ecolatina. El arranque del año será con crecimientos mínimos, entre un 0,3% y un 0,8% para los primeros tres trimestres del año y recién en el último trimestre mostraría un crecimiento superior al 1%.

---

<sup>10</sup> <http://www.ambito.com/916918-el-consumo-en-2018-no-despega-se-proyecta-una-suba-por-debajo-del-1>  
recuperado el 15/04/2018



El director comercial de Kantar Worldpanel, Federico Filipponi, afirmó que hay dos principales motivos para analizar la débil proyección de 2018. Por un lado, señaló que la recuperación del último trimestre de 2017 tuvo más que ver con la baja base de comparación que dejó el 2016 que, con una caída real, hizo que el arrastre para este año sea muy bajo.

En segundo lugar, sostuvo que "creció el pesimismo en todos los factores que impactan en el consumo masivo entre diciembre y marzo: inflación en ascenso, salario real estancado y aumentos en servicios públicos, entre otros factores negativos".

Sin embargo, destacó que lo positivo para 2018 es que "se proyecta que ningún sector muestre números rojos". Esto implica finalmente un recupero de las bebidas sin alcohol y lácteos -que cayó ininterrumpidamente en los últimos dos años-.

"Lo más dinámico serán las bebidas con alcohol, siguiendo con los buenos indicadores de fines de 2017, mientras que Cuidado Personal será el único rubro que permanecerá estable o con una leve caída", indicó el informe de Kantar Wordpanel.

En términos de niveles socioeconómicos, la consultora proyectó un año muy parecido a 2017, con niveles altos y medios sin crecimiento -o con subas muy leves en volumen-. Asimismo, los consumidores seguirán optando por un consumo "*low cost*", esto es hacer rendir el dinero lo máximo posible buscando precios, segundas marcas y canales de compra más económicos, detalló en su informe.

En tanto, el nivel más castigado será el bajo superior que representa un tercio de la población, con ingresos mensuales por hogar de \$ 17 mil en promedio.

"Todas las malas señales de los últimos meses afectan especialmente a este nivel, que ya no espera mejoras en su salario real y sí le llegarán incrementos en transporte y tarifas por lo que seguramente dejen de comprar algunas categorías y se vuelquen también a un consumo *low cost* por necesidad", añadió Filipponi.

El informe arrojó que el consumo masivo en términos per cápita cayó 10% en los últimos cinco años en Argentina y a pesar de ello el país sigue siendo el de mayor consumo masivo per cápita en Latinoamérica, seguido por Chile y Brasil.

"Es posible que, si en Argentina seguimos poniendo al día los precios de transporte y servicios públicos atrasados y si además se desarrolla el crédito a los hogares, el consumo masivo pierda aún más espacio en el gasto de los hogares", finalizó Filipponi.

Por su parte, *Focus Market* dio a conocer los datos de consumo del primer bimestre de 2018 y dio cuenta a su vez, que el mismo sigue sin mostrar señales de recuperación.

La consultora señaló que "al realizar un análisis exhaustivo por canales observamos que el consumo en febrero de 2018 en grandes superficies comerciales evidencia un crecimiento de 1,1% interanual y el autoservicio una caída del 0,8%".

En esa línea, remarcó que Perecederos y Bebidas con Alcohol evidenciaron un crecimiento con respecto a febrero de 2017 mientras que el resto de las categorías de consumo masivo estuvieron a la baja.

Y agregó que el consumo con respecto a enero de este año evidenció una caída en todas las familias de categorías salvo en Bebidas Alcohólicas, que creció un 0,8%. Asimismo,

detalló que las unidades promedio vendidas por ticket son 15,3 mostrando un crecimiento respecto de enero de 2018 en Grandes Superficies.

El director de Focus Market, Damián Di Pace, sostuvo que para lo que resta del primer semestre del año, el consumo tiene una alta dependencia del flujo de ingresos de los hogares respecto de los ajustes pendientes de tarifas más lo que pueda llegar a compensar los diferentes acuerdos paritarios. En tanto, agregó que se debería ver cómo evoluciona la inflación en el segundo semestre y si se logra la desaceleración.

"Ante un acuerdo paritario que está en el orden del 15% pero con una proyección inflacionaria por parte del mercado del 20%, va a ser muy importante el oxigenamiento del bolsillo del consumidor vía financiamiento al consumo. Por lo cual, la continuidad de los programas y Ahora 3, Ahora 6 y Ahora 12 y 18 cuotas, es vital para la adquisición de bienes, en un contexto en el cual el ajuste de los precios regulados de servicios de tarifas públicas lo limitan", afirmó.

Por último, se destacó que "en el caso de que no haya aumento de los precios regulados, la inflación se desacelere y se logre un financiamiento importante al bolsillo del consumidor, se puede llegar a esperar un tibio crecimiento del consumo en el segundo semestre del año".

En términos de materia tecnológica, según lo conversado por Sean Summer en el décimo encuentro CEDOL (admin, 2018) llevado a cabo el 18 de abril de 2018 Sean Summers, Senior VP Regional de Mercado Libre. Según los datos del directivo, el *e-commerce* creció por encima del 20% en los últimos años y América latina es la región de mayor

incremento: “4% de las ventas de *retail* corresponden a *e-commerce* en la región, mientras que en Estados Unidos esa cifra llega a 11%, lo que demuestra el potencial que existe todavía”.

Mercado Libre tiene más de 800 millones de clics por día en América Latina y vendió 270 millones de productos durante 2017, lo que representó un crecimiento del 65% sobre el año anterior. Además, con su plataforma Mercado Pago generó US\$13.700 millones en 2017. “Aplicando estas tecnologías de pago se pueden bajar los costos, que es lo que pide el usuario. La oportunidad del dinero digital radica en traer al sistema el casi 50% de la población que no está bancarizada”

## **2.2.- JAS *Forwarding Worldwide*.**

JAS es una empresa, fundada en 1978 en Milán, Italia con la intención de dedicarse a los servicios asociados al transporte internacional de mercadería en la industria de la moda, teniendo una fuerte participación en el intercambio comercial entre los países de Europa y los países de lejano oriente.

Inicialmente, la participación fue con medio de transporte aérea, pero con el pasar de los años, exploró en otros segmentos del comercio internacional, involucrándose en servicios de transporte marítimo.

En el año 1988 según los registros de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA por sus siglas en inglés), alcanzó a posicionarse como primer agente de carga internacional aérea del comercio internacional de Italia.

Con el pasar del tiempo, la empresa fue ampliando el área de cobertura, fundando oficinas en varios países de Asia, Europa, África y el continente americano; así como red de empresas asociadas para tener un alcance global.

En el mismo orden de ideas, en complemento dentro de la cartera de servicios en algunos mercados cuenta con servicios asociados a la actividad principal de logística internacional, cuenta con servicios de *warehousing*, *cross docking*, centros de consolidación y distribución para reforzar la estructura como operadores en la cadena de suministros de sus clientes, acompañado con tecnología de punta asociada a los procesos de verificación, trazabilidad, seguimiento y programación como valor agregado a la actividad principal.

En la región de América Latina cuenta con presencia en todos los países, a través de representaciones propias (Brasil, Chile, Ecuador, Perú, Uruguay, Venezuela, Argentina, México, Panamá, Colombia) y a través de agentes exclusivos en países de Centro y algunos países de Sudamérica como Bolivia, Paraguay, Ecuador, entre otros.

En Argentina cuenta con 5 oficinas, teniendo la sede principal en Buenos Aires, así como presencia en el interior en Rosario, Córdoba, Mendoza y Tucumán, adicionalmente una oficina operativa en Ezeiza<sup>11</sup>. (JAS, 2018).

---

<sup>11</sup> <http://www.jas.com/argentina.html> recuperado el 17/04/2018

### 3.- HERRAMIENTAS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1.- Encuestas exploratorias de opinión a potenciales clientes:

Durante el 2017, JAS *Forwarding* de Argentina S. A., actuó como uno de los operadores logísticos internacionales en el segmento de *Forwarding* como uno de los jugadores referentes en la industria. Por los registros internos de la compañía, se movilizaron 100 mil toneladas entre todos los productos, siendo el que mayor volumen de importación en términos de toneladas movilizó la importación marítima.

*Cuadro 1. Volúmenes de carga JAS Argentina 2017.*

PRODUCTO	CANTIDAD DE TEUS	TONELADAS	CANTIDAD DE OPERACIONES
IMPORTACION AÉREA	-	1.580.678,31	3.230,00
IMPORTACION MARITIMA	3.478,00	92.504.613,83	2.194,00
EXPORTACIÓN MARITIMA	1.056,00	12.555.494,55	557,00
EXPORTACIÓN AÉREA	-	749.403,77	530,00
EXPORTACION TERRESTRE	-	11.023,00	9,00
IMPORTACIÓN TERRESTRE	-	38.746,82	8,00
FLETE DOMESTICO	-	68.848,00	4,00
Total general	4.534,00	107.508.808,27	6.532,00

Fuente: Estadísticas JAS (2017)

Alineado a estas estadísticas, y varios casos prácticos, se puede inferir que existen bases para explorar el portafolio de clientes actuales y potenciales para la nueva unidad de negocios de servicios complementarios de logística doméstica.

El planteamiento parte de la realización de encuestas con preguntas cerradas, a través de teléfono, correo electrónico, medios digitales y de manera personalizada durante las visitas con los ejecutivos comerciales. Las mismas van a indagar en principio si se tratan

de empresas de porte industrial o de comercialización, una breve referencia de la cantidad ítems o familia de productos, entre otras consultas.

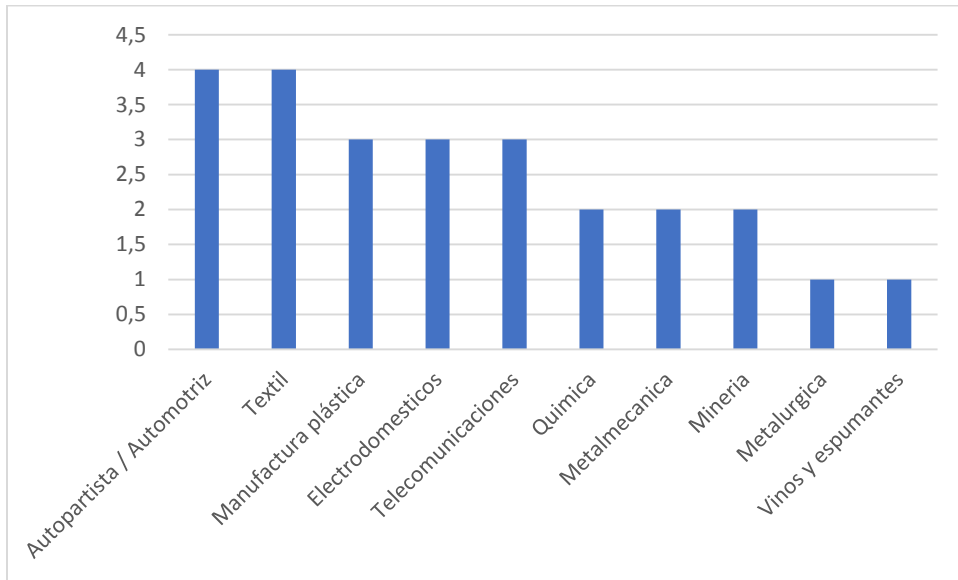
#### 3.1.1.- Análisis de contexto JAS:

Según lo observado en la página web del Ministerio de Producción para el año 2017 en Argentina hay 605.626 empresas activas registradas (Ministerio de Producción - Presidencia de la Nación, 2017), de las cuales 61.471 son productoras de manufactura y 9.648 son exportadoras de sus productos a mercados internacionales.

Las encuestas realizadas se llevaron un total de 150 empresas que tuvieron algún contacto comercial durante el 2016 y 2017 con JAS *Forwarding* de Argentina S. A. y otras 30 empresas calificadas como potenciales clientes.

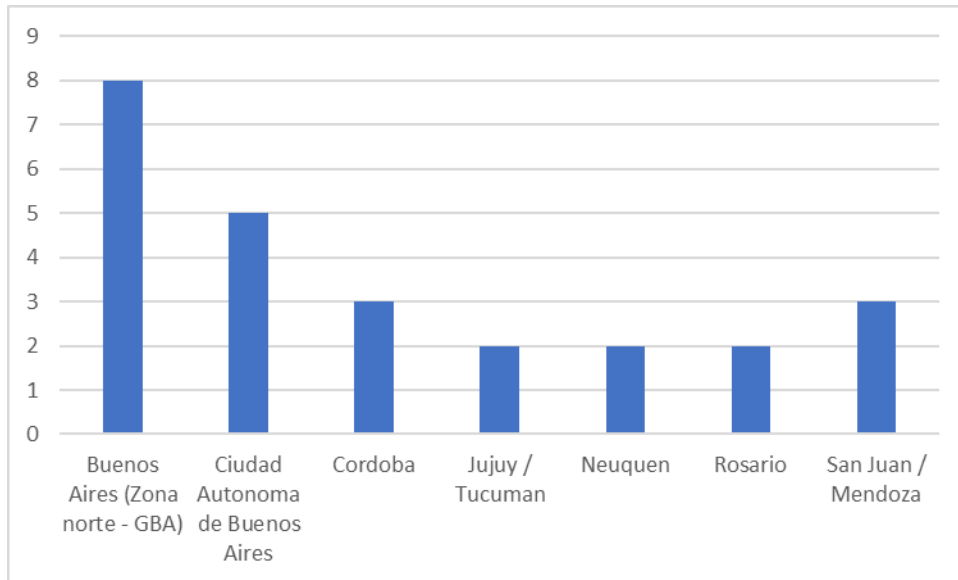
De toda la muestra realizada, 25 empresas respondieron satisfactoriamente la misma. Los datos preliminares son los siguientes:

**Gráfico 1 Industria de empresas encuestadas**



Fuente: Elaboración propia (2017)

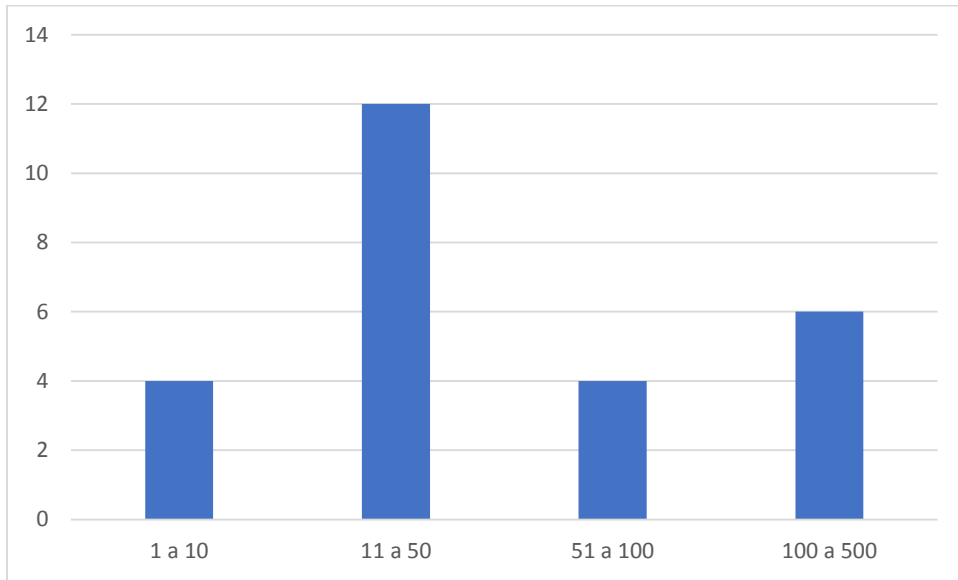
**Gráfico 2 Ubicación geográfica.**



Fuente: Elaboración propia. (2017)

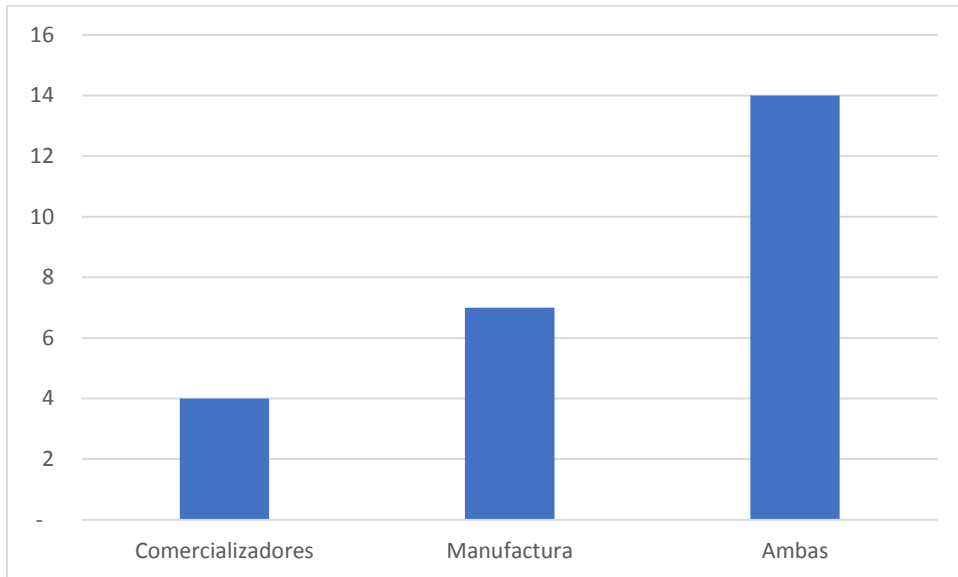


**Gráfico 3 Cantidad de clientes o consumidores finales.**



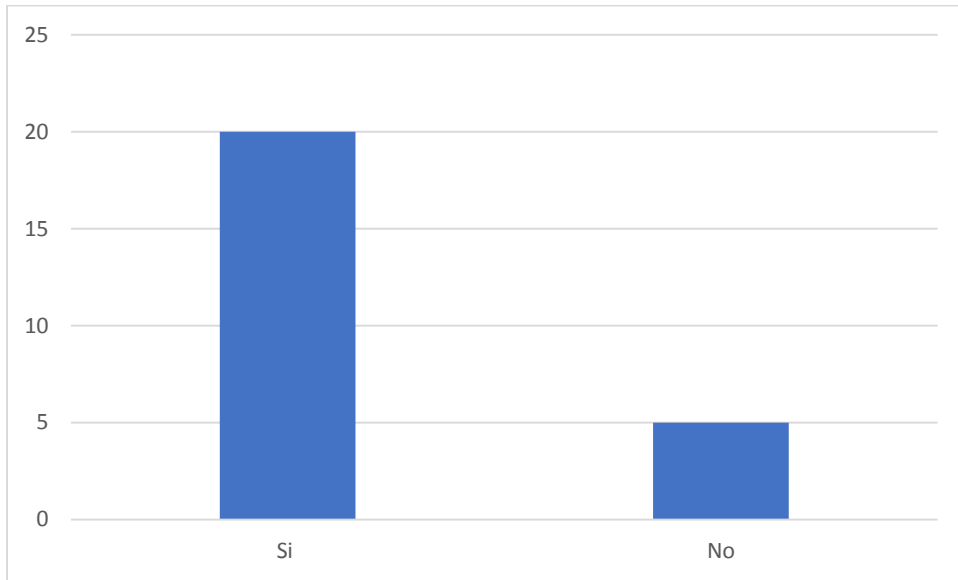
Fuente: Elaboración propia (2017)

**Gráfico 4 Tipo de organización**



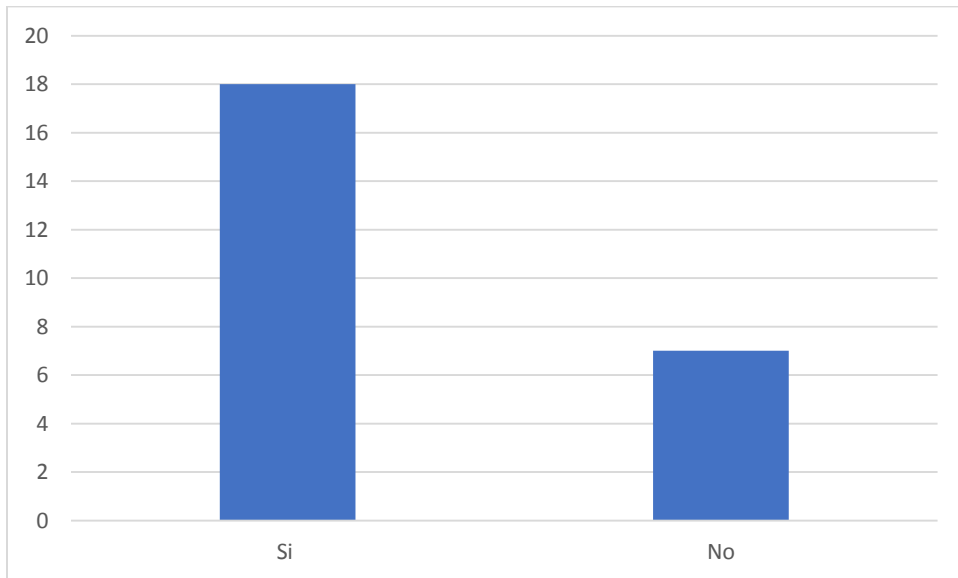
Fuente: Elaboración propia (2017)

**Gráfico 5 ¿Disponen de almacén propio en sus instalaciones?**



Fuente: elaboración propia (2017)

**Gráfico 6 ¿Subcontratan la gestión de almacén de su inventario en algún operador logístico externo?**



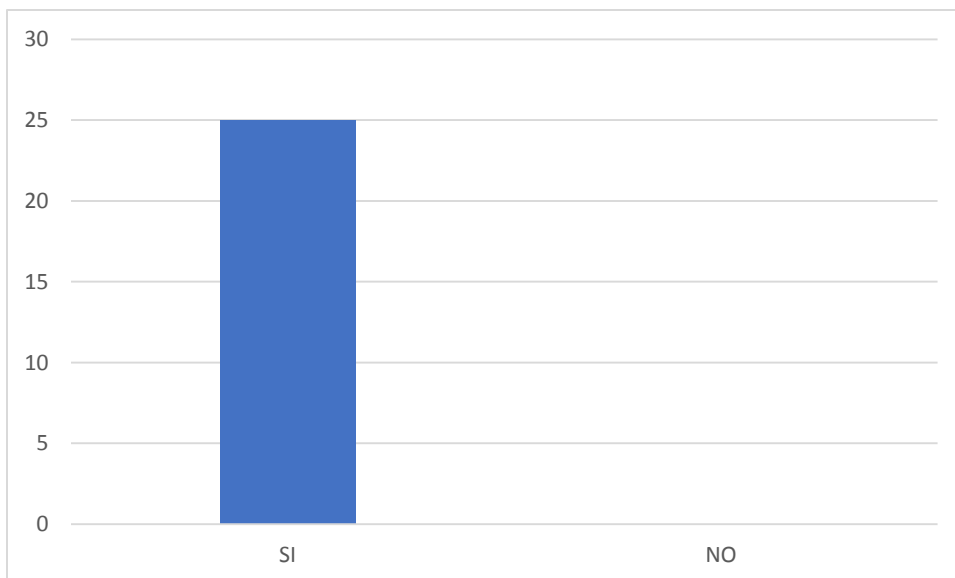
Fuente: elaboración propia (2017)

### Conclusiones análisis de contexto JAS:

De la muestra seleccionada se puede concluir que hay una gran cantidad de empresas que fueron encuestadas se encuentran en las proximidades en las que JAS *Forwarding* de Argentina S. A. tienen oficinas desde la estructura de operadores logísticos internacionales. La variedad de industrias que respondió la encuesta hace que las empresas presenten variedad en la industria en la que se desempeñan. La mayoría de las organizaciones tienen a disposición un espacio determinado para el control de sus activos, y que el 72% de las empresas encuestadas confían el manejo de estos adicionalmente a operadores externos a sus estructuras.

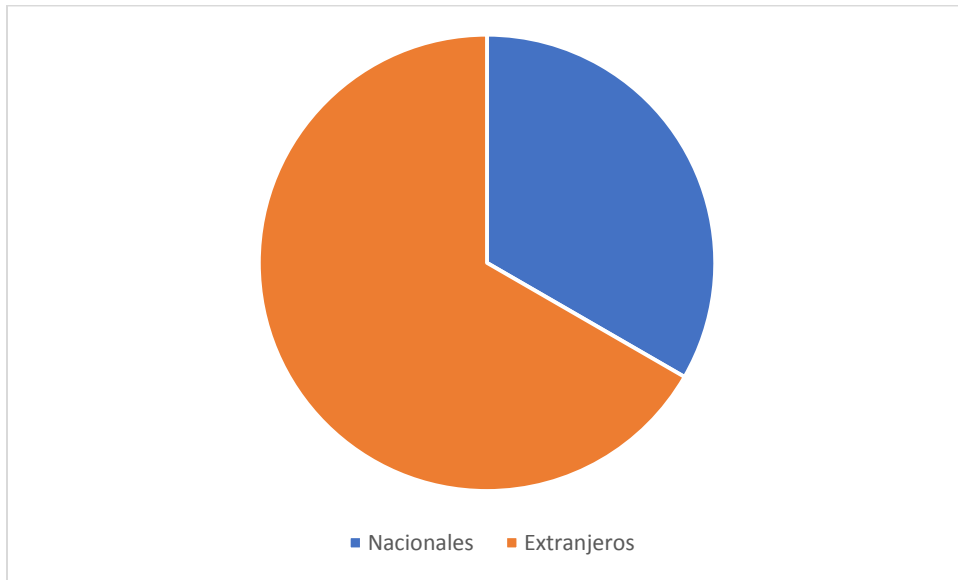
#### 3.1.2.- Tipo de cliente potencial

**Gráfico 7 ¿Manejan proveedores de componentes productivos nacionales y extranjeros?**



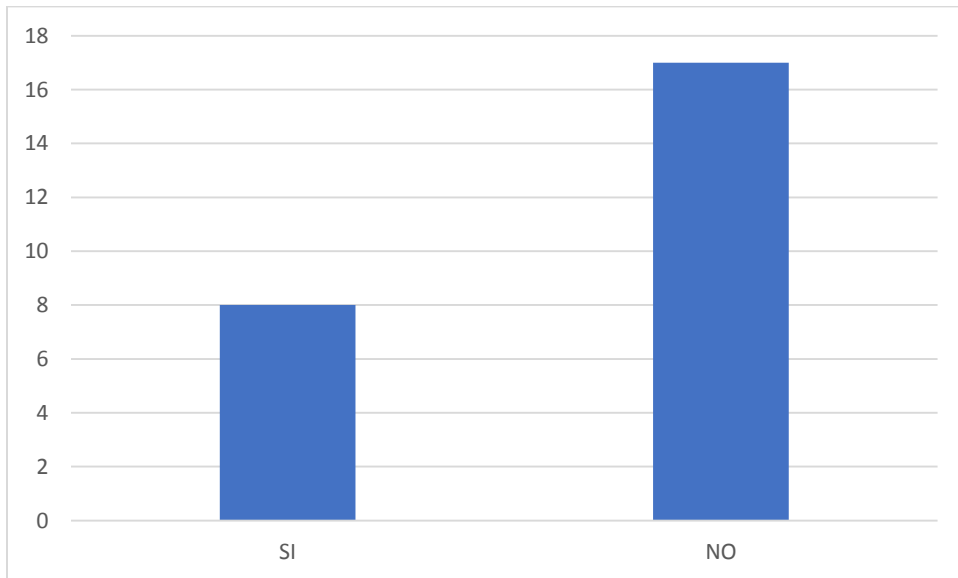
Fuente: Elaboración propia (2017)

**Gráfico 8 Origen de los componentes**



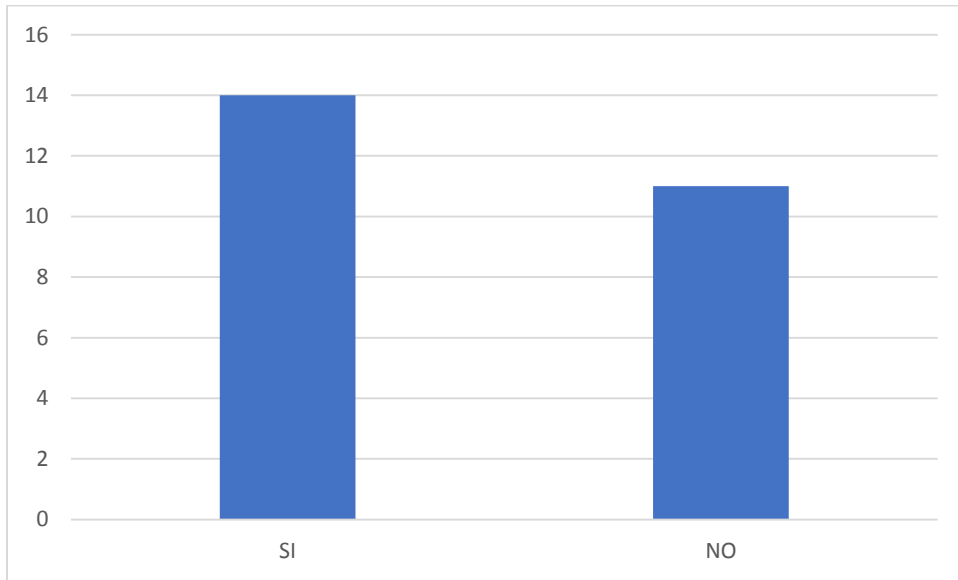
Fuente: Elaboración propia. (2017)

**Gráfico 9 ¿Sus productos se ven afectados por alguna “estacionalidad” (alimentos, moda, condiciones climáticas, otros)?**



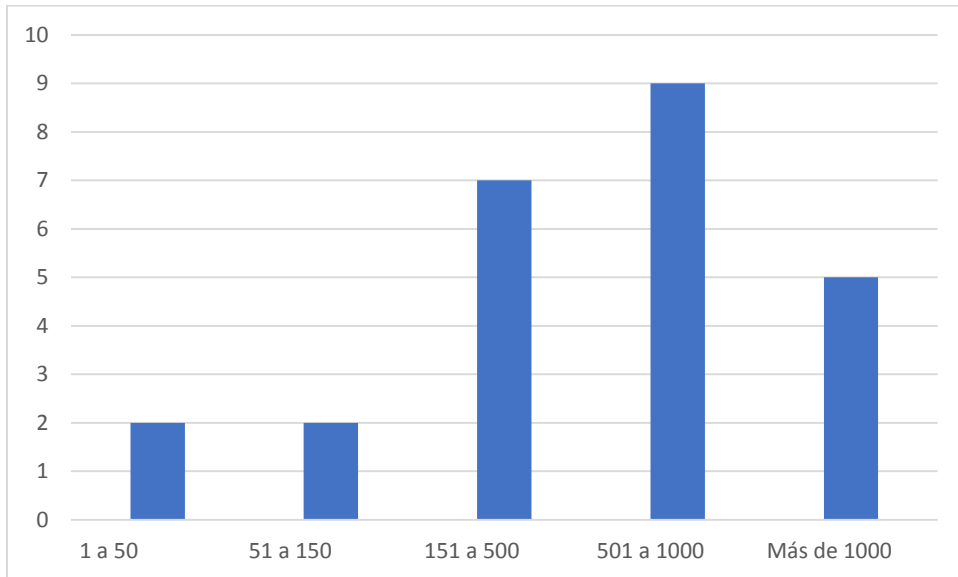
Fuente: Elaboración propia (2017)

**Gráfico 10 ¿Realizan algún retrabajo (*kitting*, estampillado, otro?)**



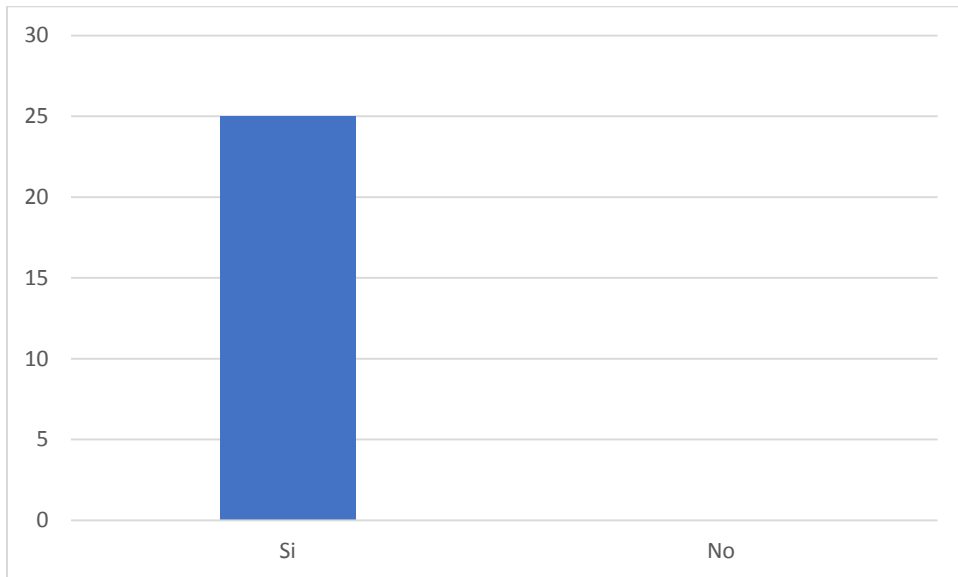
Fuente: Elaboración propia (2017)

**Gráfico 11 Cantidad de números de parte que manejan.**



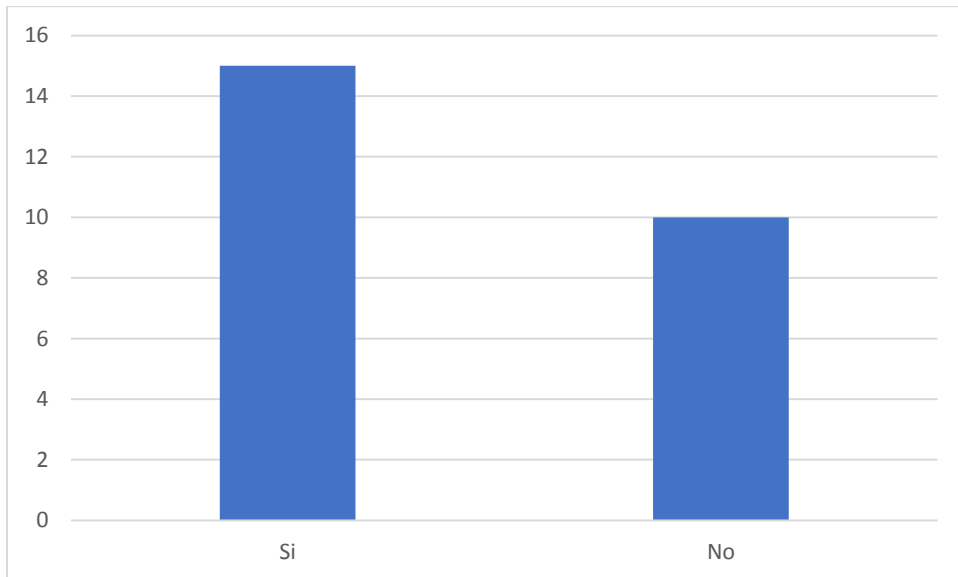
Fuente: Elaboración propia (2017)

**Gráfico 12 ¿Tienen indicadores de gestión que estén relacionados con el nivel de rotación, índices de consumo? (materia prima y producto terminado)**



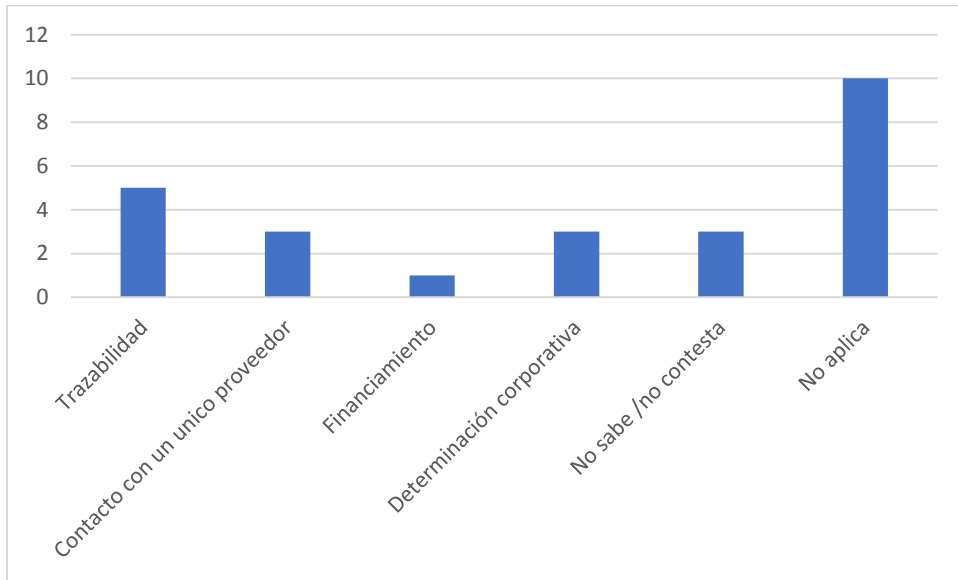
Fuente: Elaboración propia (2017)

**Gráfico 13 ¿Le sería de utilidad manejar las operaciones logísticas de comercio exterior con el mismo proveedor de almacenamiento?**



Fuente: Elaboración propia (2017)

**Gráfico 14 Razones para operar con un proveedor integral.**



Fuente: Elaboración propia. (2017)

#### Conclusiones cliente potencial:

De las empresas encuestadas permite llegar a la conclusión que la mayoría de las organizaciones mantienen una regularidad en la rotación de sus inventarios que no están determinados por una estacionalidad. El promedio de estas tiene entre 500 y 1.000 números de partes.

Todas cuentan con medición de indicaciones de gestión y el 60 % considera que le puede ser un valor agregado contar con el mismo operador logístico internacional como operador integral. Ante las razones, las mismas informan que les sería funcional por que mantendrían contacto con un único proveedor, así como la respuesta de trazabilidad, la cual está alineada con la respuesta anterior de minimizar la cantidad de operadores logísticos.

### **3.2.- Entrevistas a informantes claves:**

El proceso de informantes claves se realiza sobre el marco de los potenciales proveedores y clientes, quienes en esencia aportan su criterio puede ser el valor agregado que le puede aportar una alianza comercial y operacional de servicios a JAS.

Descripción de la empresa: GAPP servicios de logística.

GAPP Logística es una empresa ubicada en la localidad de Escobar, provincia de Buenos Aires, cuenta con instalaciones de 10000 metros cuadrados, en la cual hay una nave de 8000 metros cuadrados, con un área de *staging* (preparación de pedidos) de 1000 metros cuadrados, y más de 6000 metros cuadrados de espacio aéreo disponible para almacenamiento en altura en estanterías normalizadas. El predio logístico cuenta con dos fosas de carga y descarga, una playa de estacionamiento, playa de maniobra, carga y descarga lateral para acoplados playos o *sider*, lo cual permite atender operaciones en simultánea. Todo esto atendido con equipos de radiofrecuencia que permiten llevar una trazabilidad de los ingresos y egresos de activos que están bajo el resguardo de GAPP.



**Imagen 1 Vista aérea del depósito y estanterías custodiadas.**



Fuente: Gapp Logística<sup>12</sup> (2017)

---

<sup>12</sup> <http://www.gapplogistica.com.ar/> recuperado el 02/02/2018

**Imagen 2 Área de maniobras. Área de *staging* y estanterías en espacio aéreo de 10 metros de altura.**



Fuente: Gapp Logística (2017)

Lo que respecta a las estanterías, cuenta con nichos de 300 centímetros de ancho por 100 centímetros de profundidad, con una altura ajustable a necesidades de la operación o el cliente. Sobre la altura de la nave, la misma es de doce metros de piso a techo. Sobre el equipamiento de maniobras, cuenta transpaletas, conocidas coloquialmente como zorras,

apiladoras eléctricas y montacargas necesarios para los procesos de carga, descarga y posicionamiento en las estanterías.

Esta explicación detallada de la estructura de GAPP como proveedor surge ante la necesidad de desarrollar potenciales proveedores como socios en la operación de servicios logísticos, para lo que se procedió a entrevistar a uno de los socios de la empresa, el señor German Pando.

Las preguntas son:

¿Qué tipo de clientes tienen en su cartera y que tipo de operaciones están dispuestos a manejar?

“Es una nave en la que se cuenta con variedad de clientes de diferentes actividades comerciales y productivas. Se atienden desde operaciones de simple carga, almacenamiento y luego despacho de productos a demanda en la cual no se realiza ninguna transformación; así como operaciones de armados de *kits*, tanto en embalajes primarios como secundarios, en la cual se realiza un procesamiento de *kits*. Muestra de lo antes descrito se brinda el servicio de pre-armado componentes y partes (tarugos, tornillos, arandelas, apliques plásticos, entre otros) de los *kits* de instalación para una empresa de instalación de televisión satelital.

En el mismo orden de ideas, se atienden a empresas dedicadas al rubro automotriz, que manejan una operación simple que abarca 2 turnos de 8 horas por día laborable.

Sobre el tipo de operaciones que se está dispuesto a manejar, se cuenta con personal calificado tanto técnico, como gerencial, estructura edilicia, equipamientos, sistemas de

gestión tanto de control de inventario, radiofrecuencia y demás elementos necesarios para brindar un servicio de excelencia.”

¿GAPP brinda servicios asociados a distribución? De ser positiva la respuesta, ¿cuentan con sistemas de monitoreo?

Si, con una parte de flota propia y tercerizada. Con diferentes alcances y tipos de equipos. Contamos con motos para distribución de encomiendas, sobre y paquetes pequeños, camionetas, utilitarios, y hasta equipos de gran porte como chasis y semi remolques para distribución urbana y larga distancia, entre otras necesidades.

¿Considera que tener como cliente a un operador logístico internacional puede ser de utilidad para vuestra organización?

Si, en definitiva, es una oportunidad interesante, ya que brinda apertura a un mercado y a una operación con alcance internacional. Al ser una sociedad local, que en líneas generales atiende clientes radicados en zona norte del gran Buenos Aires que permite tener un acceso a operaciones más complejas y con valor agregado diferente.

Descripción de la empresa: Serviexport SRL:

Serviexport es una empresa ubicada en la localidad de Maipú, provincia de Mendoza, dedicada a servicios de logística nacional e internacional, con un interés marcado en ser facilitador de comercio exterior para los productores de la región, especialmente en la industria vitivinícola, del mosto de uva y sus derivados. Tiene una fuerte presencia en materia de acondicionamiento de carga, haciendo un foco especial en control y conservación para que los productos cubran su recorrido de la mejor manera. En

complemento, disponen de una serie de contenedores que cumplieron su vida útil y son reacondicionados como oficinas móviles en obras, espacios al aire libre, entre otros.

El predio logístico cuenta con un patio de contenedores de 15000 metros cuadrados espacio edilicio en el cual prestan sus instalaciones para el acondicionamiento de carga, fundamentalmente para el mercado de exportación. Adicionalmente, dentro del predio cuentan con dos naves standard de 10 metros de altura, equipadas con estanterías para el almacenamiento de *pallets* normalizados, así como con un área de *staging* de aproximadamente 1000 metros cuadrados. Adicionalmente, cuentan con un patio de estacionamiento de camiones, maniobras, operaciones de carga y descarga que permite utilizar las instalaciones en simultaneo para varios clientes.

Para conocer un poco más, entrevisté al señor Walter Dojorti, Gerente de la empresa Serviexport. Las preguntas son:

¿Qué tipo de clientes tienen en su cartera y que tipo de operaciones están dispuestos a manejar?

En general se manejan clientes especializados en el mundo vitivinícola, el mosto, olivas y derivados, así como otros productos de exportación regionales. Se atiende fundamentalmente a empresas de transporte e intermediario que utilizan el predio para el acondicionamiento de carga que va a ser destinada a la exportación, así como viajes de larga distancia nacional.

En síntesis, la empresa está dispuesta a manejar cualquier tipo de carga de temperatura controlada, carga seca o general como equipamientos, maquinarias, entre otros.

¿Brindan servicios asociados a distribución? De ser positiva la respuesta, ¿cuentan con sistemas de monitoreo?

Si, pero no es parte del servicio en el que tenemos mayor dominio, pero se dispone de socios que acompañan a la organización en este proceso de distribución de mercadería a nivel nacional e internacional.

¿Considera que tener como cliente a un operador logístico internacional puede ser de utilidad para vuestra organización?

Definitivamente si, este tipo de alianzas permitirá ampliar nuestra cartera de clientes y hasta cierto punto la diversificación. Como bien se mencionó anteriormente, el *core business* está en el proceso de acondicionamiento de carga proveniente de la industria del vino y oliva; contar con otro tipo de operaciones de carga general permite poder estar presentes en otro mercado.

### **3.3.- Observación directa**

Por ser un proveedor de logística internacional, JAS Argentina cuenta dentro de su cartera con clientes de diversas industrias que determinan el alcance del servicio en el que definen participar.

En este sentido, nos han solicitado participar de proyectos puntuales en los cuales se ha participado de manera activa, visitando las instalaciones del cliente para conocer detalles de la operación. En este sentido, se pueden mencionar tres casos de estudio, los cuales se detallan a continuación:

3.3.1.- Caso Proyecto de instalación 4G - Empresa de telecomunicaciones.

A principios de 2016, una empresa de telecomunicaciones líder en el mercado de telefonía fija y celular implementó la última etapa de instalaciones de sistemas de telefonía celular 4G a nivel nacional, cubriendo las Zona patagónica, NOA, Litoral, entre otras. Para este cliente, JAS *Forwarding* de Argentina S.A. es uno de los proveedores de servicios de logística internacional, en el cual maneja un 70 % de los insumos importados, principalmente de países del continente asiático y europeo, en modalidad de transporte aéreo y marítimo, manejando volúmenes sobre base mensual de carga cercanos a los 50 contenedores y 50-60 toneladas de carga aérea, siendo el puerto de Buenos Aires y el aeropuerto de Ezeiza las únicas aduanas de ingreso.

JAS *Forwarding* de Argentina S. A. fue consultado por el cliente si estaba dentro de sus posibilidades brindar este tipo de servicio, por lo que fue invitado a participar del proceso de licitación. Se realizó una visita en el mes de enero de ese mismo año a las instalaciones del cliente ubicadas en Martinez, partido de San Isidro del Gran Buenos Aires, en el cual reciben el material productivo de su actividad permanente, el cual está básicamente distribuido en software, nódulos de repetición, fotocélulas, repuestos, entre otros. El predio está compuesto por un terreno de 1 manzana en el cual se encuentra una nave de 5000 metros cuadrados, con un patio para almacenamiento de 20 contenedores sobre camión y piso.

El proyecto tiene una fecha de puesta en marcha para el segundo trimestre de 2016, para lo cual la empresa de telecomunicaciones está abasteciéndose de los insumos importados y realizando las pruebas correspondientes; una en cada provincia de la zona de cobertura.

Se estima que el volumen de carga para este proyecto será aproximadamente de 120 contenedores y se llevará a cabo en un periodo de 8 a 10 meses.

Según la información suministrada por el Gerente de Logística de la empresa, líder del proyecto, el rol del operador logístico es en la recepción de los contenedores de importación en sus instalaciones, almacenamiento por un tiempo determinado, y posterior preparación de *kits*, los cuales tendrán como destino final el domicilio de cada uno de los instaladores ubicados en cada una de las provincias.

JAS *Forwarding* de Argentina S. A. al haber sido invitado a participar de esta negociación y no disponer de instalaciones propias para este tipo de servicios, cotizó con diferentes proveedores del mercado ubicados en Escobar, provincia de Buenos Aires para poder brindar cobertura del servicio. Este proveedor es un operador logístico multi rubro con un predio distribuido en dos naves con dos rampas de carga y descarga y un total de 6.000 metros cuadrados. La empresa participó de una primera ronda, la cual consistió de la propuesta técnica-económica, la cual resultó satisfactoria. En una segunda etapa se realizó una visita a las instalaciones de la empresa seleccionada estratégicamente para este propósito para conocer el predio, sistemas de gestión, personal seleccionado.

Como resultado de esta negociación, la empresa de telecomunicaciones optó por manejar este proyecto con otro proveedor que cuenta con cierta experiencia en este tipo de industria, la cual ofreció precios competitivos.



### 3.3.2.- Distribuidor multimarca de Video Juegos en Argentina:

La empresa es un distribuidor en los países de Latinoamérica, con base en Panamá. Para inicio de 2017 la empresa estaba en proceso de iniciar actividades de instalación propia para la distribución de los diferentes clientes con los que ellos en Argentina

El producto que la empresa maneja corresponde a las categorías de electrónica: video juegos (consolas y juegos en diversas presentaciones), audífonos, bocinas o accesorios, electrónica menor, productos licenciados, u otros productos electrónicos. Ningún producto requiere de condiciones especiales de almacenaje o manejo, salvo las requeridas legalmente para la comercialización de los mismos.

El catálogo general de producto se compone en aproximadamente 150 productos diferentes, para algunos se deben iniciar procesos de certificaciones por lo que la operación no arrancararía con el 100% de los productos de nuestro catálogo.

Actualmente manejamos distintas categorías de producto que representan el grueso del volumen. A continuación, se detallan los pesos y dimensiones de cada uno (referenciales).

Consolas de Video Juegos caseras (que se conectan al televisor), consolas de video juego portátiles (no se conectan al televisor), otros artículos coleccionables, entre otros.

las entradas de mercadería están marcadas por nuestra estacionalidad, la cual está definida en dos puntos dentro del año, los eventos son día del niño (junio, julio para carga inicial de los clientes) y Navidad (septiembre, octubre, noviembre y diciembre).

Se requiere que la mercancía que ingrese a la bodega sea verificada por el proveedor, y que la misma ingrese a inventario y esté disponible para la venta en un período no mayor a 48 horas. El cliente proporcionará los parámetros de revisión, según la categoría del producto.

#### -Estacionalidad

La estacionalidad (basada en año calendario de enero a diciembre) es la siguiente:

Q1: 5% del volumen total del año

Q2: 10% del volumen total del año

Q3: 40% del volumen total del año

Q4: 45% del volumen total del año

Esta estacionalidad se aplica tanto para las entradas de mercancía como para los despachos. Se pueden dar variaciones de temporalidad en caso de que se tengan lanzamientos importantes durante los meses de menor volumen de ventas.

#### -Ventas - Despachos

Se estiman ventas y despachos a una cartera de 20 clientes aproximadamente, la distribución por tipo de cliente está por definirse. El % más alto de clientes está en Buenos Aires y en Gran Buenos Aires, hay un bajo % de clientes ubicados en Zárate.

#### Almacenaje

Basado en el volumen proyectado, estimamos requerir de una capacidad de almacenaje de aproximadamente 120 posiciones de tarima (*pallets*) principalmente para el inicio de la operación y durante la preparación de las temporadas importantes. Por la naturaleza del producto que se va a manejar se solicita mantener todo el inventario en un área cerrada con acceso limitado solo a las personas responsables de la cuenta.

El proveedor deberá contar con un área especial para el servicio de valor agregado que cumpla con las normas que establezca el cliente, así como para los proyectos especiales. Una vez iniciada la operación y antes de realizar cualquier trabajo especial esta área debe ser auditada por nuestro departamento de Control de Calidad.

#### Trabajos especiales

-Etiquetado: Dentro del proceso de preparación de pedidos, dependiendo del cliente, es necesaria la colocación de etiquetas de precio, hologramas, u otra clase de etiqueta a los productos individuales. Algunos de los productos que manejaremos se clasifican como juguetes por lo que se requerirá colocación estampillas por unidad.

-Paquetes especiales: Es posible que se requiera el armado de paquetes especiales, que se conforman de uno o más productos empacados. Por temas de requerimientos de los proveedores estos trabajos deben hacerse dentro del Operador Logístico, la información de la configuración solicitada será informada por el cliente con tiempo suficiente para su implementación. Es importante conocer que todo trabajo especial que se realice debe llevar la aprobación de nuestro departamento de control de calidad.

-Sello de seguridad: En caso de que algunos de los productos no cuenten con los mismos y sea un requisito de los clientes, se necesitará la colocación de dichos sellos de seguridad.

-Etiqueta de distribuidor oficial: A cada producto se le debe adherir un sello con logo del distribuidor oficial (el cliente).

-Reacondicionamiento de productos: en contadas ocasiones se pedirá a el proveedor realizar reacondicionamiento de productos en cuarentena.

-Conteos Cíclicos de Mercadería por categoría y rotación. Periodicidad y/o definición de productos será en común acuerdo con el cliente.

Los trabajos especiales descritos en este segmento son meramente referenciales y puede haber modificaciones dependiendo del cliente. El cliente proporcionará el detalle de los trabajos especiales por clientes una vez adjudicada la oferta. En ciertas ocasiones puede que el producto importado se le necesite realizar trabajo de etiquetado.

Sobre este proceso de licitación, se participó, siendo uno de los operadores logísticos integrales que formó parte del proceso de licitación. El resultado de la misma, JAS fue nominado para el manejo internacional de carga desde la ruta de Estados Unidos y China. Lo que respecta a servicios de logística nacional de almacenamiento, preparación de pedidos y distribución, la propuesta de JAS Argentina optó por no presentarse por no contar con un proveedor que cumpliera los requerimientos de la cotización.

3.3.3.- Proyecto de instalación de energía limpia (Paneles solares).

El presente caso inició en el primer trimestre 2017. Se trata de un proyecto llave en mano de un *Joint venture* entre dos empresas multinacionales de origen italiano, con su centro de producción en Hong Kong, que ganaron una licitación con el gobierno argentino para la instalación de equipos de paneles solares en zonas rurales de las provincias de Mendoza, Salta, Tucumán, Corrientes, San Juan, Rio Negro, San Juan, Santa Cruz, Neuquén, Chaco. JAS Hong Kong es proveedor de logística de esta empresa para las operaciones de *Outbound* de exportación, y ha participado de manera conjunta como operador logístico internacional en diferentes proyectos de instalación en varios países, entre los que se puede mencionar: Hong Kong, Singapur, Marruecos, Vietnam, México, Panamá, Chile, Perú, Brasil, entre otros.

Este proyecto consta de una primera etapa, la cual abarca la instalación de paneles solares en domicilios ubicados en zonas rurales en las provincias mencionadas en el párrafo anterior. En la actualidad, las negociaciones con el Ministerio de Energía argentino continúan para ampliar las áreas de instalación.

El requerimiento del cliente en Hong Kong, es firmar un contrato para manejar la operación puerta-puerta con un único operador logístico para cubrir de manera integral los servicios de logística, abarcando las operaciones de recolección de la materia prima en los diferentes proveedores ubicados en Hong Kong de componentes, realizar el armado de *Kits*, Operación de *outbound* desde la planta hasta el puerto, despacho aduanero, transporte internacional oceánico; posterior despacho aduanero en territorio aduanero argentino, almacenamiento, *cross docking* y posterior distribución nacional.

Existen cuatro familias de producto: baterías, paneles solares. lámparas, caños plásticos y demás repuestos

**Imagen 3 Matriz de productos**

ITEM CODE	OFFICIAL DESCRIPTION in ENGLISH	OFFICIAL DESCRIPTION in español	Importacion como:	ITEMS	ITEM #
1210110000	Solar Panel 100Wp 72Cells Poly	Generador Fotovoltaico, Pv module, 100Wp	Master box	PANEL FOTOVOLTAICO (SOLO)	ITEM 1
1210115000	Solar Panel 150Wp 36 Cells Poly	Generador Fotovoltaico, Pv module, 150Wp	Master box	PANEL FOTOVOLTAICO (SOLO)	
1000308001	Silicon Battery 12V 70Ah C10	Sistema de Accumulacion, GEL battery, 12V 70Ah C10	Master box	BATERIA ... PLOMO/ACIDO	ITEM 2
1000308000	Silicon Battery 12V 65Ah C10	Sistema de Accumulacion, GEL battery, 12V 65Ah C10	Master box	BATERIA ... PLOMO/ACIDO	
1511010810	Battery Box for 1x70Ah battery with accessory	Contenedor de Bateria, Battery box 1 bateria de 70Ah	Master box	Contenedor de batería	
1511010811	Battery Box for 2x65Ah battery with accessory	Contenedor de Bateria, Battery box 2 baterias de 65Ah	Master box	Contenedor de batería	
2600110101	Charge Controller in ABS protective box with distribution, for KIT A	Regulador de Charga precableado listo para la instalación per KIT-A	Master box	INVERTER / CHARGER	ITEM 3
1311200002	USB 2 output with wall box IP54 80x80x60mm for 12Vdc	Tomacorriente USB	Pallet multicodego	TOMA CORRIENTE... POLARIZADOS...	ITEM 4
1311200003	Cigarette Lighter 1 output with wall box IP54 80x80x60mm for 12Vdc	Tomacorriente Automovil		TOMA CORRIENTE... POLARIZADOS...	
1320202001	E27 Socket AC/DC Lamp Holder with wall box	Portalampara		PORTA LAMPARA	ITEM 5
1600000700	LED light bulb 7W 12Vdc E27 3000K	Lamparas de leds, 7W para 12V en cc		LAMPARAS LED	ITEM 6
1600010900	LED light bulb 9W 220Vac E27 3000K	Lamparas de leds, 9W para 220V en ca		LAMPARAS LED	
1321202000	Alluminium Bulkhead with turtle and glass protection	Artefacto para Exterior		LIGHT CEILING/PLAFON	ITEM 7
1341030000	IP54 PVC Wall Mounted Junction Box 4 gangs	Caja Estanca		CAJA ESTANCA	ITEM 8
1331202001	Single Gang Wall switch 250V rated IP54	Interruptores par cc		INTERRUPTOR (SWITHC)	ITEM 9
2202023600	Power inverter Pure Sine Wave 24Vdc	Inversor Sinusoidal 24Vcc 220V ca		Master box	AJ 600-24 Sine wave inverter (Studer)

Fuente: catálogo de producto Fast Power (2017)

El proyecto inicialmente se está distribuido para una operación de producción entre 150 – 170 contenedores de 40 pies. El proceso de instalación está proyectado iniciar en el mes de diciembre de 2017 y culminará en noviembre de 2018.

En términos de almacenaje y *cross docking* se acordaron dos opciones con el cliente:

Alquiler de nave de 5000 m<sup>2</sup> para el gerenciamiento propio de JAS *Forwarding* de Argentina S. A.

Alquiler de las posiciones necesarias ajustada a la demanda.

De momento este proyecto está siendo ejecutado en a través de la figura de alquiler de posiciones individuales en Buenos Aires, de momento la escala es pequeña y se está a la espera de poder crecer a medida que la ejecución de este se vaya ampliando por el flujo de materiales importados, preparación de pedidos y distribución.



#### **4.- OPORTUNIDAD DETECTADA**

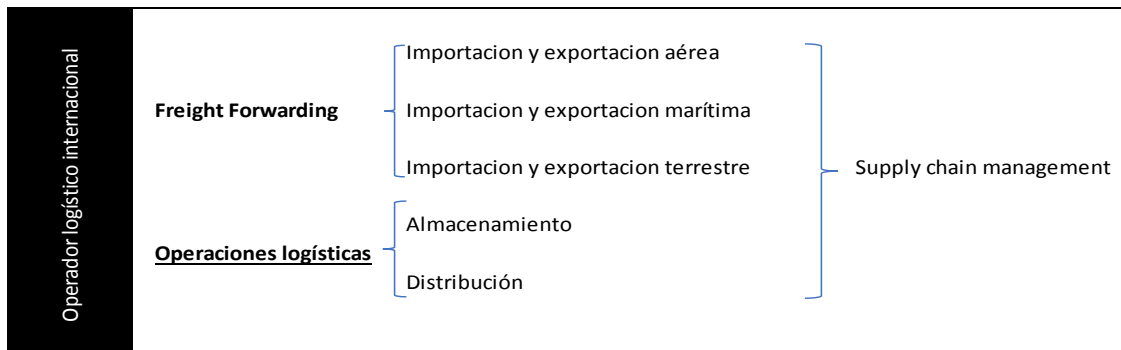
JAS *Forwarding* de Argentina S. A., operador logístico internacional con más de 20 años de trayectoria en el mercado argentino, cuenta con una cartera de clientes dedicados a abastecer diferentes industrias, muchas de ellas siendo claves en el desarrollo del país como lo son automotrices, telecomunicaciones, petróleo, químicas, entre otras, cuenta con una oportunidad de explorar un mercado cautivo como operador logístico integral, abarcando puntualmente el servicio de almacenamiento y distribución.

De acuerdo con el análisis exploratorio realizado se pudo detectar que JAS Argentina, cuenta con una estructura global como operador logístico internacional, que permitió movilizar un volumen de más de 100.000 toneladas durante 2017, siendo en gran medida, sometidas a procesos productivos dentro del territorio argentino para satisfacer la demanda interna de diversas industrias.

El sustento de esta nueva unidad de negocios, está fundamentada en el amplio potencial que tienen los clientes por sus operaciones productivas permanentes de capacidad instalada, así como por proyectos puntuales que movilizan un volumen determinado de mercadería, que adicionalmente requieren de una estructura de operación logística complementaria como operaciones de *cross docking*, estampillado, *picking*, *kitting*, operaciones de líneas de producción para abastecer diferentes industrias que trabajan bajo modalidad Justo a Tiempo (JIT), telecomunicaciones, entre otros.

De esta manera, la estructura de la empresa en grandes rasgos quedaría de la siguiente manera:

**Figura 7 Propuesta de unidades de negocio JAS Forwarding de Argentina S. A.**



Fuente: Elaboración propia (2018)

#### **4.1.- Estructura legal societaria:**

De aprobarse la nueva unidad de negocio se incluirá en el acta constitutiva mediante un acta de asamblea a la empresa actualmente inscrita como JAS *Forwarding* de Argentina S.A. bajo Código Único de Identificación Tributaria (CUIT) Número 30-69076400-4.

Motivado a que el modelo de negocio propuesto en este documento hace referencia a una nueva unidad de negocio para una empresa legalmente constituida, su estructura societaria estará sujeta a las consideraciones JAS *Forwarding* de Argentina S. A. y la participación en las utilidades estará a disposición de estos.

#### **4.2.- Nombre (Marca, Identidad gráfica y concepto)**

Marca / Slogan

No se puede crear un slogan y logo para la nueva unidad de negocios porque existe un lineamiento de marca que establece las normas y prácticas a utilizar en cualquier tipo de comunicación y plan de acción.

La identificación corporativa y representación de la marca se hará bajo *JAS Forwarding Worldwide*.

**Imagen 4 Logo y Nombre de JAS Forwarding de Argentina S. A.**



Fuente: Portal Web JAS (2018)<sup>13</sup>

**4.3.- Estrategia de la nueva línea de negocio, misión, visión y valores**

Continuando con lo antes planteado, la nueva unidad de negocio debe ser coherente con los valores, misión y visión de la empresa *JAS Forwarding* de Argentina S. A., se plantean componentes adicionales que serán parte fundamental y forjarán los pilares en los cuales la línea de negocio complementaria de servicios de logística doméstica en materia de almacenaje y distribución.

**Misión**

Brindar adecuaciones económicas y técnicamente viables a nuestros clientes mediante el asesoramiento y propuesta técnica idónea en función a sus requerimientos particulares en servicios almacenamiento, distribución, y logística integral.

---

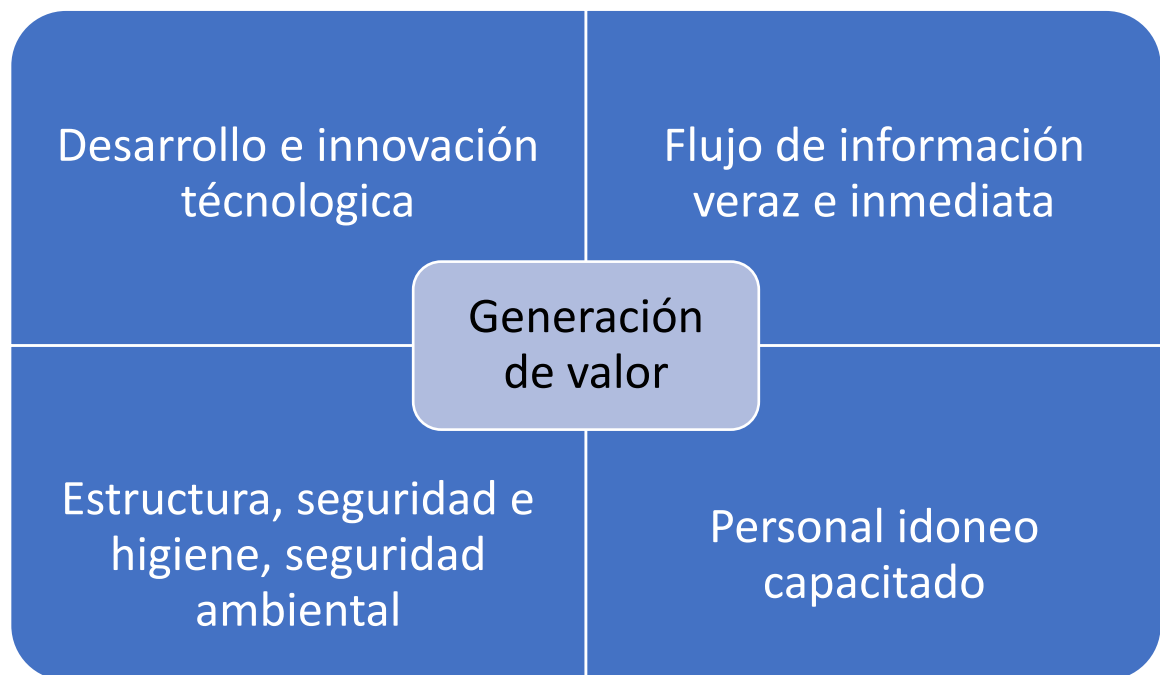
<sup>13</sup> <https://www.jas.com>

## Visión

Ser un proveedor de servicios de logística doméstica, como complemento del servicio principal de JAS *Forwarding* de Argentina S. A. en materia de *freight Forwarding*, adecuándose a las necesidades de los clientes en materia de almacenamiento, control de inventario, distribución, con la intención de generar valor agregado a nuestros usuarios y accionistas, de acuerdo con las leyes y estatutos de la compañía.

Valores:

**Figura 8 Valoración de Fuente**



Fuente: Elaboración propia. (2017)

Generación de valor:

-Como operador logístico, la generación de valor se da a través de puntos de eficiencia en el cual, el flujo de bienes se genera a través de los tres elementos claves de la eficiencia logística: tiempo, espacio/peso y disponibilidad.

-El valor en se genera en disponer de herramientas que permitan tener un control de inventario visibilidad veraz y oportuna del flujo de información, medición de indicadores de gestión, durante los distintos estadios del proceso productivo, considerando al operador logístico como un elemento complementario en el manejo de los activos de las organizaciones ayudando a que los clientes sean más eficientes en sus procesos de adquisición de material productivo y /o bienes de capital.

-Desarrollo e innovación tecnológica

El desarrollo e innovación tecnológica, herramientas de inventario (En inglés, *Warehouse Management Systems* o WMS), trabajando en sintonía con los otros sistemas de gestión de la organización (*Transport Management System* o TMS) desarrolladas por el equipo de desarrollo a nivel global, trabajando de manera *ad – hoc* ajustado a los requerimientos del negocio puntual. En líneas generales, este desarrollo vincula todas las unidades asociados a la operación de manera integral, dependiendo del alcance del servicio que se esté brindando.

-Flujo de información veraz e inmediata:

Vinculado con el punto de desarrollo e innovación tecnológica, ya que permite tener trazabilidad inmediata a través de los sistemas de gestión y de flujo de información, el

cual suministra visualización inmediata accesible a través de aplicaciones en dispositivos móviles e internet. El desarrollo está habilitado para aportar trazabilidad de manera integral las diferentes unidades de negocio y departamentos dentro de la estructura de *JAS Forwarding Argentina S. A.*

-Calidad, seguridad laboral y medioambiental:

Al ser una empresa enmarcada dentro de los estándares de calidad de las normas ISO 9001, ISO14001, OHSAS18001, determina uniformidad en los procesos definidos en prestación de servicio al cliente, seguridad e higiene, medio ambiente, lo cual es sinónimo de garantía para el cliente en cuanto a la uniformidad en el procesamiento de información de los entregables que se manejan, canalización de las oportunidades de mejora, reclamos y demás elementos vinculados a procesos.

-Personal calificado:

Disposición del recurso humano calificado en materia técnica, operativa y comercial, ajustado a los requerimientos de los clientes es uno de los diferenciales, ya que genera un trato personalizado en materia de satisfacción a las expectativas de la organización.

Propuesta de valor y modelo de negocio.

Factores económicos que afectan la industria logística en Argentina:

-Para el 2017, el costo logístico (transporte y almacenaje) represento poco el 2.9% del PBI, por debajo del 3,5% que representa el promedio de la región de acuerdo a cifras mencionadas por el Foro Económico Mundial. (Ambito Financiero, 2017).

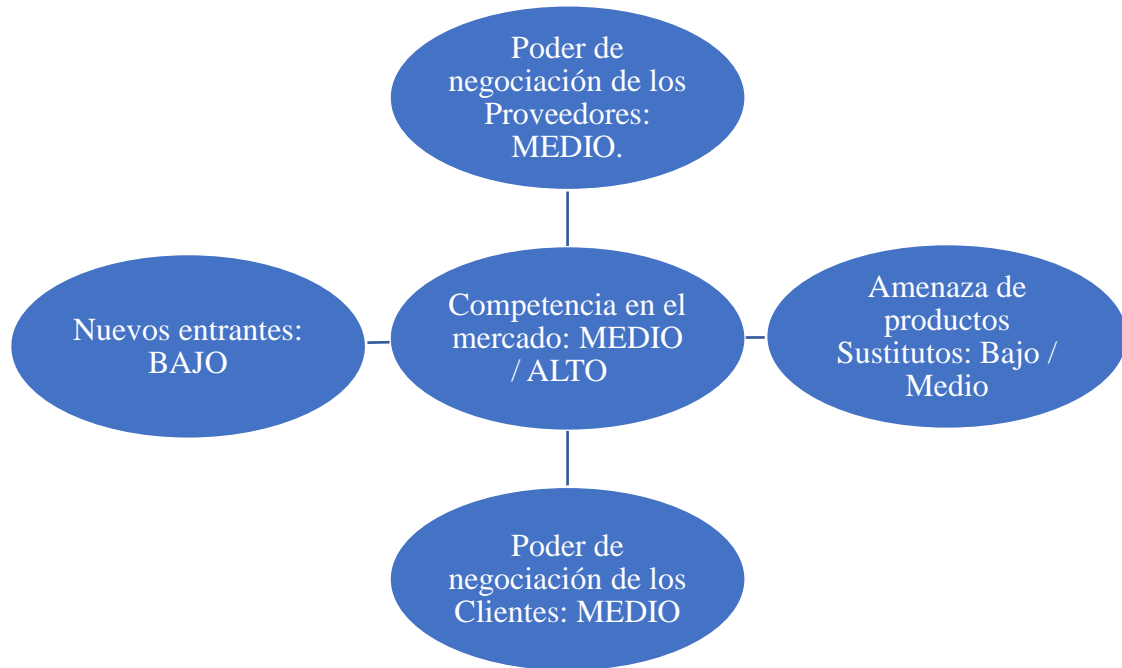
-Costos logísticos en alza, la cámara empresaria de operadores logísticos (CEDOL) en difusión de los índices de costos en el sector informó que el acumulado de los 12 meses de 2017 reflejó un incremento al mismo periodo del año anterior de un total para Con Costos de Transporte: 23,68%; Sin Costos de Transporte: 24,80%; Distribución Con Acompañante: 27,29%, y Distribución Sin Acompañante: 10,50% (Info Transporte & Logística, 2018)

-Centros logísticos en alza, durante el segundo semestre de 2017 el mercado de centros logísticos y depósitos presentó un espacio de crecimiento que llevo a inversores a construir superficie especulativa. El alquiler de espacios que llevaban tiempo disponible en el mercado hizo descender la vacancia hasta el 7,7%, lo cual llevo a la construcción en la zona sur del gran Buenos Aires de 128.000 m<sup>2</sup>, en Esteban Echeverría a la construcción de 73.000 m<sup>2</sup> de centros logísticos. (Info Transporte & Logística, 2018)

Análisis competitivo:

La presente propuesta, se basa en el desarrollo de la unidad de negocios de servicios de logística la cual fundamenta su estrategia en el mercado a desarrollarse, respaldándose en las cinco fuerzas de Porter para determinar el escenario de la organización ante las propuestas a realizar. En este sentido, el análisis correspondiente a los proveedores es medio, motivado que son empresas con estructura determinada podemos

**Figura 9 Cruz de Porter Unidad de negocios de logística JAS.**



Fuente: Elaboración propia. (2018)

El presente análisis lo está fundamentado por la Cruz de Porter de la propuesta de Unidad de negocios, la cual se conforma de la siguiente manera:

Proveedores:

Poder de negociación: Medio.

La propuesta está fundamentada con los proveedores de servicios logísticos existentes. Hay una lista amplia entre potenciales prestadores, los cuales se clasifican en dos grupos:

- Proveedores directos: a través de un acuerdo comercial y legal entre JAS y el depósito existente se alquilan una cantidad de posiciones y metros cúbicos dentro de un almacén que cuenta con una operación regular. Esta posibilidad es medianamente simple, ya que se maneja desde una operatoria en la que los proveedores disponen de una estructura en



materia edilicia como en equipamientos para operar (apiladora, transpaleta, otros), así como los recursos tecnológicos (WMS, TMS) para hacer una correcta trazabilidad de los inventarios de los bienes que tienen bajo su custodia. -La otra opción es una estructura hecha a medida de una operación en particular, la cual se basa en el alquiler de una nave o predio logístico exclusivo para la explotación por parte de JAS *Forwarding* de Argentina S. A., en la cual administra a través de su propio sistema el control de los inventarios que tiene bajo su custodia, en la cual haría los ingresos y egresos de bienes de acuerdo al WMS acorde a la plataforma del *Cargo wise one* (CW1), y encargándose de la disposición del equipamiento necesario para dicha operación. Consideramos que el poder de negociación es medio, ya que, si bien los proveedores deben cumplir con una serie de requerimientos exigibles por la operación, hay una oferta interesante de proveedores que puedan acompañar esta iniciativa. Otro de los puntos considerables a considerar, es que los proveedores podemos unir fuerza de venta a través de un acuerdo comercial entre JAS y los prestadores seleccionados para la comercialización de los servicios de logística internacional en una estrategia en la cual ambas empresas se ven beneficiadas por la sinergia entre operadores de logística.

Clientes:

Poder de negociación: Medio.

El desarrollo de una línea de operador logístico nace de una necesidad puntual de nuestros clientes, el cual surge fundamentalmente de una decisión de disponibilidad de inventario, por una demanda particular, proyecto determinado, por alguna actividad propia de la empresa de procesamiento industrial o comercial (armado de *kits*,

estampillado, ensamblado, entre otros motivos). Lo cierto, es que tomar una decisión de ubicar parte o la totalidad del inventario de una organización requiere cubrir una serie de requisitos que deben ser previamente analizados para realizar el movimiento de las existencias disponibles que serán destinadas posteriormente en la operación de los clientes. Dicha operación debe ser realizada con el mayor detalle posible, ya que el costo de traslado inicial es alto para posteriormente tener que ubicarlo en otras instalaciones.

Amenaza de productos sustitutos: Baja / Media

En materia de productos sustitutos entrarían en juego las zonas francas, depósitos y plazoletas fiscales, patio de contenedores (para aquellas operaciones relacionadas a comercio exterior), pero sería únicamente en lo que respecta a almacenamiento, ya que operaciones de valor agregado deben contar con la autorización de autoridades aduaneras que suelen tomar entre 90 días para otorgarse el permiso correspondiente Fuente: Biblioteca Electrónica AFIP (1994)<sup>14</sup>

Amenaza de competidores existentes: Media / alta:

En el rubro de operadores logísticos integrales, pasamos a competir con otros con agentes embarcadores internacionales que tienen una participación tanto en el mercado mundial como en Argentina con una presencia bastante sólida y robusta como Panalpina, DHL, Kuehne & Nagel, DB Schenker, CEVA Logistics, entre otros. Adicionalmente existen competidores locales con la misma estructura de los antes mencionados, pero que no cuentan con la estructura ni unidad de negocios asociada a la logística internacional.

---

<sup>14</sup>[http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/LEY\\_C\\_024331\\_1994\\_05\\_18](http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/LEY_C_024331_1994_05_18) recuperado el 02/02/2018

Amenaza de nuevos entrantes: Media / baja

Al estar en la etapa de desarrollo de esta unidad de negocios, la amenaza de nuevos entrantes es muy baja, ya que estarían atravesando la curva de aprendizaje en el mismo momento y presumiblemente en las mismas condiciones.

Matriz FODA

La matriz FODA da una leve idea del estadio interno que cuenta JAS Argentina a la hora de definir la estrategia.

Fortalezas:

- Respaldo de estructura global en materia de recursos tecnológicos y experiencia en otras operaciones regionales con una estructura similar.
- Disponibilidad de clientes globales con una estructura similar en la cual JAS cuenta con actividades.
- Poco riesgo al no tener que invertir en estructura propia (primera etapa)

Oportunidades:

- Sobre la base de los resultados de la encuesta realizada, se determinó que hay una serie de clientes que considerarían la posibilidad de tener variedad de proveedores de logística integral como una ventaja por el hecho de centralizar todas sus operaciones logísticas.
- Escenario de incertidumbre en el país, lo cual lleva a las empresas a generar planes alternativos de inventario adicional para cubrir una época estacional, prevenir cualquier escenario de devaluación o coyuntura económica inesperada.

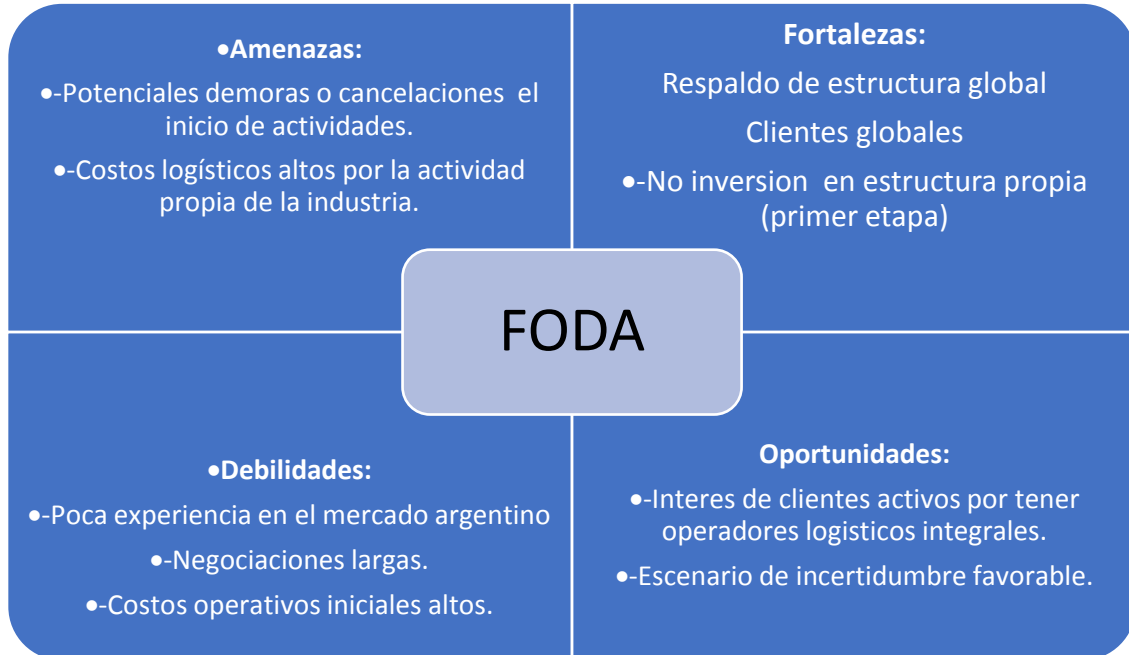
Debilidades:

- Poca experiencia en el mercado argentino en operaciones logísticas.
- Negociaciones largas, por tratarse de una nueva unidad de negocio.
- Costos operativos iniciales altos.

Amenazas:

- Escenario de incertidumbre en Argentina puede hacer que se demore o cancele el inicio de actividades.
- Costos operativos altos por las demoras propias del inicio de actividad.
- Costos logísticos altos por la actividad propia de la industria.

**Figura 10 Matrix FODA**



Fuente: Elaboración propia. (2018)

Modelo *Canvas*:

**Figura 11 CANVAS - Unidad de negocios de logística JAS Argentina**

<p><b>Socios Clave</b> Proveedores de servicios de logística nacional asociados a operadora de almacenamiento y distribución</p>	<p><b>Actividades Clave</b> Carga, descarga, almacenamiento, picking, kitting, retrabajos, conteos cíclicos, inventarios, warehousing management, entre otros</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b> Generar valor agregado brindando un servicio de logística doméstica de almacenamiento, complementando el servicio principal de logística internacional.</p>	<p><b>Relaciones Cliente</b> Clientes generales usuarios de operatoria de logística y distribución, así como importadores y exportadores.</p>	<p><b>Segmentos Clientes</b> Empresas industriales y comercializadoras que necesitan tener disponer de sus activos (materia prima o producto terminado) en custodia de un operador logístico para generar valor en sus procesos productivos o de ventas.</p>
<p><b>Recursos Clave</b> Personal operativo y administrativo. Racks, apiladoras, montacargas, equipos de radiofrecuencia, pallets, otros.</p>	<p><b>Canales</b> Vendedores de JAS Argentina con respaldo del desarrollador técnico en materia de logística doméstica, así como de la estructura de JAS a nivel mundial.</p>	<p><b>Flujo de Ingresos</b> A través de la rotación de inventario, representado y cuantificado por carga y descarga de los empaques y/o embalajes (cajas, paletas, fardos, entre otros) de cada medio de transporte (camión, contenedor, otros medios de transporte), almacenamiento, servicios complementarios (kitting, picking, conteos cíclicos, palealizado, entre otros).</p>		
<p><b>Estructura de costos</b> Costos de personal, material publicitario y promoción, costos operativos relacionados al alquiler de la posiciones en el proveedor logístico y sus servicios asociados (carga y descarga, control de inventarios, retrabajos, entre otros).</p>				

Fuente: Elaboración propia. (2018)

#### **4.4.- Planes de implementación**

De acuerdo con lo antes expuesto, por los diferentes escenarios se optará a presentar la estructura de operaciones apalancada bajo la estructura de las operaciones de logística internacional, la cual es la principal fuente de ingresos y unidad de negocios original. Para esto procederemos en soportarnos con la estructura global para aquellas negociaciones que así lo requieran, así como en el desarrollo local de proveedores disponibles para poder brindar el servicio de logística.

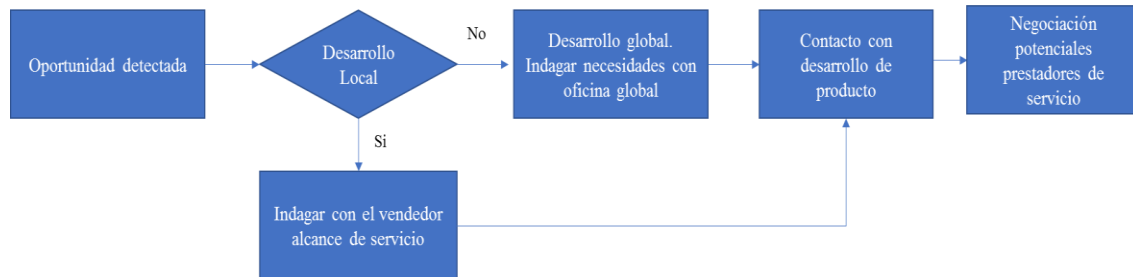
##### **4.4.1.- Ventas y Comercial:**

El objetivo principal del plan comercial y de ventas es en una etapa inicial familiarizar a la fuerza de ventas de la unidad de negocios existente (logística internacional) para poder tener argumentos de ventas para los clientes existentes y potenciales nuevos interesados. La primera etapa, es a través una encuesta, conocer más detalles de los usuarios, para lo que se efectuará una con el propósito de conocer las características de la empresa: Industria, dotación de empleados, cantidad de números de parte, ubicación geográfica, detalles de las instalaciones edilicias y equipamientos en materia de logística, y si consideran como valor agregado poder contar con JAS *Forwarding* de Argentina S.A. como un proveedor integral de logística.

Como hemos evaluado antes, las opciones a canalizar con el departamento de ventas, así como las oportunidades que vienen a través de instrucciones giradas desde una oficina exterior dentro de la red de oficina.

En el momento de detectar una oportunidad serán de la manera como se detalla a continuación.

**Figura 12 Flujograma detección de oportunidad.**



Fuente: Elaboración propia (2018)

Una vez definida la necesidad, la misma debe ser canalizada desde el punto de vista técnico. Se debe indagar con el cliente cual es el alcance del servicio requerido. En este punto se debe indagar en primera instancia:

-Ubicación de centro de operaciones

-Cantidad de posiciones / metros cúbicos demandados

-Tipo de almacenamiento (*Pallets*, carga a granel, en medios retornables, otros)

-Determinación de valor agregado (almacenamiento y distribución, estampillado, *kitting*, otros)

-Cantidad de números de parte de entrada y salida

-Tipo de producto

-Tiempo de reposición estimado.

- Tiempo de prestación del proyecto.
- Valor estimado de la mercadería
- Información de embalaje primario y secundario
- Uso de medios retornables
- Logística inversa
- Demás detalles relacionados

Para aquellos casos en los que JAS Argentina esté actuando como un operador integral de logística deberá contar con el detalle de los productos a recibir y darle un tratamiento integral a este tipo de servicios.

Una vez definido el alcance de servicio, se procederá a ubicar por parte del equipo técnico y demás gerencias involucradas las distintas opciones de potenciales prestadores de servicio.

#### 4.4.2.- Proceso de compras o definición de proveedores.

Terciarización de la operación:

JAS Argentina cuenta con una serie de proveedores con los que tiene la opción de negociar diferentes variables de negociación. Ejemplo:

- Modalidad de alquiler por posición / metro cúbico, operación dentro del predio y demás servicios accesorios.



Es la modalidad de negociación más básica y conveniente para un proceso de operaciones de ingreso y egreso en una etapa inicial. En dicho proceso se manejan las variables de definición de ingreso y egreso de mercadería por *pallet*, bulto o cualquier otra modalidad de embalaje primario, así como el tiempo de estadía durante el almacenamiento definida por metro cubico o posición dentro de los nichos de almacenamiento en piso o en estanterías por un periodo de tiempo determinado (día, semana, mes, otro).

En esencia se pacta un acuerdo entre partes, definiéndolas condiciones de servicio:

-Horarios y días de operación.

-Ventanas de entrega (*Delivery Windows* por su terminología en inglés)

-Disposición de nichos de operación.

-Acceso al sistema de gestión y control de inventarios (*WMS*).

-Condiciones de seguridad (circuito de monitoreo de cámaras, equipos contra incendio, vigilancia 24 horas, otros).

-Disposición de residuos.

-Alquiler por nicho o metro cubico por el periodo de tiempo determinado (día, semana, mes).

-Valor agregado o retrabajo en caso de aplicar (armado de *kits*, etiquetados, estampilados, otros).

-Estar paletizada o con flejes para el manipuleo

-Estar en camiones de carga / descarga trasera o lateral (camiones *sider* o playos)

-En caso de estar en carga a granel debe ser notificado con anticipación para estar preparados para el acondicionamiento.

-Definición del horario de operación.

-Definición del tipo de operación:

-Bultos cerrados

Este tipo de negociación se considera la más uniforme, ya que la variable del volumen es la que toma protagonismo en función del espacio mínimo a ocupar, y es la manera de homogeneizar la variedad de configuración de los bultos a almacenar.

En caso de tener algún retrabajo (estampillado, armado de *kits*, sellado de bolsas, costuras, pesaje, entre otros), el mismo se cotizará por separado y se considerará un valor uniforme por cada unidad de medida. Están considerados adicionalmente factores como la disposición de residuos, eliminación de *pallets*, cajas, cartón corrugado, Telgopor - poliestireno expandido- (mira.ellitoral.com, 2015)<sup>15</sup>, entre otros.

Se podría determinar un mínimo de cantidad de posiciones a alquilar, así como el mínimo tiempo de estadía dentro del almacén. Es importante destacar también la potencial necesidad de almacenar las unidades de transporte dentro del predio del depósito, así como los horarios de operación, ventanas de entrega, entre otras variables.

---

<sup>15</sup> <http://mira.ellitoral.com/2015/09/como-se-dice-telgopor-o-tergopol/> recuperado el 04/04/2018

Estos proveedores deben estar alineados a los estándares de Calidad ISO 9001, ISO 14001

y OHSAS 18001 de acuerdo con los lineamientos que maneja la JAS a nivel global.

En la etapa inicial, luego de un amplio proceso de negociación con uno de los proveedores desarrollados, ubicado en zona norte de gran Buenos Aires, se negoció el alquiler de 1000 posiciones a un costo fijo de base mensual en las cuales serán operadas por el operador logístico domestico de manera integral. Este acuerdo comercial incluye:

-Posiciones: alquiler mensual base de mil posiciones sobre base ARLOG de medidas 1000 mm (ancho) por 1200 mm (profundo) por 1300 mm de altura a un costo fijo mensual de ARS 190,00.

-Ingreso de *Pallets*: Costo por unidad: ARS 45,00. Mínimo 1000 movimientos. Este servicio incluye la identificación de cada *pallet* a través de radiofrecuencia, ingreso en sistema WMS del operador logístico y administración del inventario de la unidad de entrada.

-Egreso de *Pallets*: Costo por unidad: ARS 45,00. Mínimo 1000 movimientos Este servicio incluye la identificación de cada *pallet* a través de radiofrecuencia, egreso en sistema WMS del operador logístico y administración del inventario de la unidad de salida.

-Costo descarga de camión operarios del almacén: ARS 2000 por cada camión de carga dispuesta en *Pallets*. Este servicio incluye el uso del montacarga y/o apiladora, el operador y disposición en piso por un periodo de 24 horas hábiles en el área de *staging*.

Incluye operaciones de *cross docking*. Garantizando un mínimo de 300 posiciones, este concepto es bonificado dentro del acuerdo entre JAS y los operadores seleccionados.

-Costo carga de camión operarios del almacén: ARS 2000 por cada camión de carga dispuesta en *Pallets*. Este servicio incluye el uso del montacarga y/o apiladora, el operador. Garantizando un mínimo de 300 posiciones, este concepto es bonificado dentro del acuerdo entre las partes involucradas.

-Armado de *kits*: En bultos cerrados, sin costo extra. En bultos abiertos: de cero a veinte ítems ARS 30 pesos por *kit* cerrado. No incluye materiales consumibles (*film* polietileno, *pallets* de madera, cajas, flejes, cintas, entre otros).

-Cantidad de operarios: de acuerdo con la necesidad de la operación estándar. Por trabajos específicos (inventarios, conteos cíclicos no programados) se negociará en función de la demanda.

-Custodia y estacionamiento de camiones/furgones dentro del predio: hasta 4 unidades en simultaneo. Sin costo las primeras 48 horas hábiles por unidad. Luego de este tiempo se cobrará ARS 500 por mediodía desde el ingreso.

-Otros: Registro fotográfico, pesajes adicionales, entre otros.

Servicios incluidos por el proveedor de servicios de almacén incluidos (salvo que figuren excluidos en los puntos anteriores):

Recursos materiales y edilicios:

-Costos de servicio generales: electricidad, gas, agua, seguridad privada, custodia, servicio de circuito de monitoreo, sistema antiincendios, internet, entre otros durante el periodo de explotación de las instalaciones.

-Equipamiento: Alquiler de los *racks*, equipos de elevación, carga y descarga (apiladoras, montacargas, transpaletas, otros).

-Instalaciones edilicias: Disposición de una oficina para que los empleados administrativos de JAS utilicen en su operación, así como se debe acceso a sala de reuniones para sostener sesiones de capacitación, reuniones de trabajo, entre otros potenciales eventos, la cual no tendrá costo. El uso de esta deberá ser notificada con anticipación a su uso. El material de oficina (papelería, impresoras para uso administrativo), como el servicio de internet será provisto por JAS.

#### Recursos humanos operativos en planta:

-Costo operarios: Cantidad de operarios compartidos determinados para una operación estándar de dos turnos de 8 horas de lunes a sábado desde las 06 horas hasta las 15 horas y de 15 a 23 horas. De requerir empleados operarios en horarios diferentes a los pautados, los mismos deberán ser pactados con anticipación. La utilización de estos no es de uso exclusivo para la operación de JAS, pero se fijarán las ventanas horarias de manera anticipada para que estén dispuestos oportunamente.

-Costo de coordinador o encargado de la operación de JAS.

-Todo aquello que no esté expresado anteriormente será negociado y consensuado por separado.

-Seguro: de almacén todo riesgo y ART (Aseguradora de Riesgo de Trabajo) para los empleados de JAS.

Ventajas para JAS:

Cuadro 2. Ventajas para JAS terciarización de la operación:

Ventajas:	Desventajas:
<ul style="list-style-type: none"><li>-Requiere un nivel de inversión mínimo</li><li>-Posibilidad de prestar el servicio prácticamente de inmediato por tratarse de una empresa operativa.</li><li>-Se cuenta con la experiencia y estructura del operador logístico asociado.</li><li>-Se puede manejar la operación</li><li>-Se comparte el riesgo con el cliente al negociar (al menos) mismas condiciones.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Riesgo de mantener poco volumen de rotación de posiciones.</li><li>-Riesgo ante el cliente global por posibles errores operativos de parte del proveedor logístico.</li><li>-Curva de aprendizaje con el cliente a canalizar con el proveedor logístico.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia (2018)

Ventas trimestrales anualizada:

Cuadro 3. Ventas trimestrales – Proyección anual.

<i>Descripcion / periodo</i>	<i>Venta</i>				<i>anualizada</i> <i>2018</i>
	<i>Trimestre 1</i> <i>2018</i>	<i>Trimestre 2</i> <i>2018 *</i>	<i>Trimestre 3</i> <i>2018 **</i>	<i>Trimestre 4</i> <i>2018 ***</i>	
Cantidad de posiciones ocupadas	2.709	2.709	2.709	2.709	10.836
Cantidad In	6.992	6.992	6.992	6.992	27.966
Cantidad Out	6.992	6.992	6.992	6.992	27.966
Venta por posiciones ocupadas (ARS)	606.510	606.510	606.510	606.510	2.426.040
Venta por In (ARS)	953.682	953.682	953.682	953.682	3.814.730
Venta por Out (ARS)	953.682	953.682	953.682	953.682	3.814.730
Venta Descarga Camion (ARS)	467.550	467.550	467.550	467.550	1.870.200
Venta Carga Camion (ARS)	467.550	467.550	467.550	467.550	1.870.200
Totales (ARS)	3.448.975	3.448.975	3.448.975	3.448.975	13.795.899

Fuente: Elaboración propia (2018)

Las ventas están definidas por el volumen proyectado de los diferentes proyectos que se están manejando en simultaneo desde el 01 de enero de 2018. A saber, el mismo está compuesto por:

Cuadro 4. Estimación de la demanda - mensual año 2018.

Proyecto	Detalle Mercadería				Detalles del trabajo				Ciclos de renovación mensual	Total Q' In / out
	Familia de productos	Embalaje primario	Embalaje secundario	Reproceso (SI / NO)	Cantidad de contenedores / Camiones semanales	Cantidad de pallets por producto por contenedor	Cantidad de pallets almacenados	Periodo de estadía sobre (base en días)		
Paneles solares	Paneles	Pallets	Cajas	NO	2	40	80	10	3,00	240,00
	Baterías	Pallets normalizados	Cajas	Si, recarga (de ser necesario)	1	20	20	10	3,00	60,00
	Caños	Carga suelta	Carga suelta	NO	3	30	90	10	3,00	270,00
	Demás componentes generales	Pallets normalizados	Cajas	NO	2	56	112	10	3,00	336,00
Autopartes	Correderas	Europallets	N/A	NO	5	60	300	5	6,00	1.800,00
	Fundas	Pallets normalizados	N/A	NO	6	66	396	5	6,00	2.376,00
	Componentes plásticos varios	Pallets normalizados	Cajas	NO	2	17	34	7	4,29	145,71
	Otros componentes varios	Pallets normalizados	Cajas	NO	3	22	66	10	3,00	198,00
Hidrolavadoras y repuestos	Hidrolavadoras y repuestos	Pallets normalizados	Cajas	NO	2	40	80	7	4,29	342,86
					26	351	1178			5.768,57

Fuente: Elaboración propia (2018)

El proyecto de los paneles solares es el proyecto que dio pie al desarrollo de la presente unidad de negocios; se trata de un desarrollo en conjunto con nuestra oficina de Hong Kong en la cual JAS actúa como operador logístico integral. Esta oportunidad fue descrita previamente en términos de oportunidades, duración del proyecto y potenciales nuevo desafíos.

El proyecto Autopartes, surge de la necesidad de complementar al desarrollo de la nueva Unidad de Negocios. La misma oportunidad está en proceso de desarrollo en la cual JAS actúa como proveedor logístico internacional para la importación de su materia prima de productos de origen importado. Si bien es un negocio habitual para JAS, el cliente esta con necesidad de mudar su operación de secuenciado a un nuevo operador logístico motivado a que el proveedor actual de servicios de *warehousing* está próximo a cesar operaciones y deben reubicar el stock de materiales. El proyecto fue adjudicado y entrará en operación durante el primer semestre 2018.

Por último, el proyecto de la comercializadora de Hidro lavadoras, es un trabajo en conjunto con el operador logístico asociado y JAS Argentina. Esta empresa trabajó con el depósito nacional en el pasado pero por lineamientos implementador por la casa matriz de la empresa comercializadora con base en Alemania tenían la obligación de trabajar únicamente con proveedores homologados a nivel global desde inicios de 2017, que al tratarse de una empresa local no pudieron mantenerse como proveedores. Como consecuencia de la alianza con JAS Argentina, las negociaciones en conjunto vienen avanzadas y se estima que en el primer semestre 2018 este cliente se incorpore a la cartera integral de servicios de esta alianza, siendo JAS un proveedor integral y con el



respaldo del proveedor logístico doméstico que ya conoce la operación de logística de este cliente.

#### **4.5.- Plan de *Marketing*:**

Está asociado a las iniciativas que se llevarán a cabo para la implementación de las iniciativas comerciales y de venta del proyecto. Las cuales son:

Comunicado oficial a través de la Red de oficinas a nivel mundial: Distribución de a la red de oficinas de JAS Worldwide apalancando la estructura global de la compañía, la cual va a incrementar de manera exponencial la posibilidad de ampliación de negocios, ya que se podrían replicar estructuras similares de clientes que operan en Argentina y otras oficinas; así como nutrirse de las experiencias similares.

Marketing digital: Incorporar la información dentro del portal de internet corporativo. Pago a los principales buscadores de internet (búsqueda: logística, depósito, almacén, *Forwarding*).

Impresión de material publicitario y desarrollo en formato digital: Se procederá a la generación de material impreso tanto en formato digital (PDF) como en formato papel con los detalles de la estructura, ubicaciones, sistemas informáticos, sistemas de trazabilidad, entre otros.

*Workshops* y charlas informativas: Programación de reuniones con clientes potenciales del servicio de logística en la cual se debatirán diferentes iniciativas y servicios ajustados a los requerimientos puntuales de cada operación.

Visitas a las instalaciones del almacén: Coordinación de visitas a las instalaciones con potenciales usuarios con el propósito de que puedan conocer de acuerdo con su propia experiencia las instalaciones del almacén. Demostraciones del funcionamiento de las apiladoras, montacargas, entre otros; así como demostraciones de los sistemas de control de inventario (WMS), radiofrecuencia, entre otros.

Capacitación y presentación al equipo comercial: El equipo de ventas que impulsa esta iniciativa es el mismo que se utiliza en la venta de servicios de logística internacional, los cuales tienen una base profunda en materia de transporte internacional, la cual se complementa con los principios de logística doméstica.

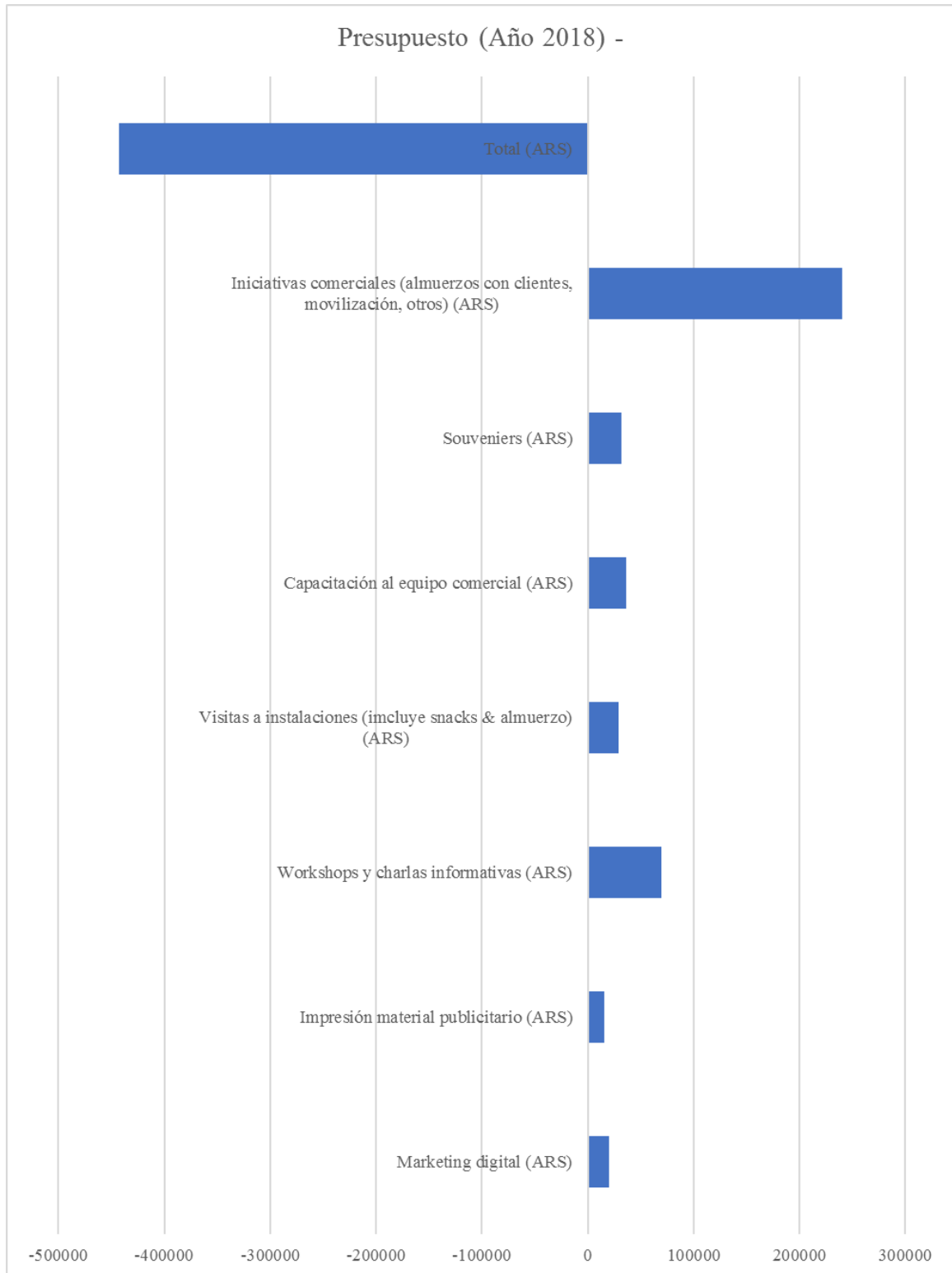
*Souvenirs*: Desarrollo de material publicitario para clientes con el logo de la compañía haciendo alusión a ser operadores logísticos integrales. Ejemplo: llaveros, calendarios, saca corchos, entre otros.

Cuadro 4. Costo estrategia de *Marketing* 2018

Iniciativa	Frecuencia						Total 2018
	Presupuesto anual		trim 1 2018	trim 2 2018	trim 3 2018	trim 4 2018	
Comunicado oficial a través de la Red de oficinas a nivel mundial: (ARS)	-	1	-	-	-	-	0
Marketing digital (ARS)	20000	1	20000	-	-	-	20000
Impresión material publicitario (ARS)	16000	1	16000	-	-	-	16000
Workshops y charlas informativas (ARS)	70000	1	70000	-	-	-	70000
Visitas a instalaciones (incluye snacks & almuerzo) (ARS)	28800	12	7200	7200	7200	7200	28800
Capacitación al equipo comercial (ARS)	36000	12	9000	9000	9000	9000	36000
Souveniers (ARS)	32000	2	16000	-	16000	-	32000
Iniciativas comerciales (almuerzos con clientes, movilización, otros) (ARS)	240000	12	60000	60000	60000	60000	240000
Total (ARS)	-442800		198200	76200	92200	76200	442800

Fuente: Elaboración propia (2018)

**Gráfico 15 Presupuesto Plan de Marketing**



Fuente: Elaboración propia (2018)

Cuadro 5. Costo estrategia Marketing proyectado 2018 - 2023

Iniciativa	Total 2018	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023	Frecuencia anual
Comunicado oficial a través de la Red de oficinas a nivel mundial: (ARS)	-	-	-	-	-	-	1
Marketing digital (ARS)	20000	25000	29000	32000	36000	39000	1
Impresión material publicitario (ARS)	16000	20000	23200	25600	28800	31200	1
Workshops y charlas informativas (ARS)	70000	87500	101500	112000	126000	136500	1
Visitas a instalaciones (incluye snacks & almuerzo) (ARS)	28800	28800	41760	46080	51840	56160	12
Capacitación al equipo comercial (ARS)	36000	36000	52200	57600	64800	70200	12
Souvenirs (ARS)	32000	32000	46400	51200	57600	62400	2
Iniciativas comerciales (almuerzos con clientes, movilización, otros) (ARS)	240000	240000	348000	384000	432000	468000	12
Total (ARS)	-442800	-469300	-642060	-708480	-797040	-863460	

Fuente: Elaboración propia (2018)

#### **4.6.- Leads Management:**

El concepto de *Lead Management* según la publicación en el sitio de internet [www.Marketingdirecto.com](http://www.Marketingdirecto.com) (Walmeric Soluciones, 2011)<sup>16</sup>, el concepto de *Lead management* “es el término por el cual se describe el proceso global de identificar, informar, contactar, cualificar y convertir en ventas a clientes potenciales de una marca, actuando de forma inmediata y recuperando aquellos que no han sido convertidos a ventas en una primera fase, creando con ellos relaciones duraderas en el tiempo.

Este proceso actúa durante todo el ciclo de venta del *lead*, rescatando todos aquellos usuarios que han mostrado interés por un determinado producto o servicio pero que no han llegado a efectuar su compra o contratación final”.

Considerando que proceso de negociación proyectos logísticos se lleva a cabo fundamentalmente con empresas, es decir es una negociación B2B (*Business To Business*), las cuales son esencialmente empresas comercializadores o industriales, se pretende seguir el modelo de *Leads Management*, donde se administren todas las oportunidades generadas por las distintas actividades de *Marketing* descritas en el punto anterior.

El relacionamiento y el seguimiento de los *Leads*, es de vital importancia, son los puntos de entrada para la consecución del cierre del negocio y el camino lógico para llegar a los usuarios y / o compradores de la compañía a la cual se le pretende vender el servicio; por ejemplo, durante las actividades o reuniones informativas de los detalles técnicos de la

---

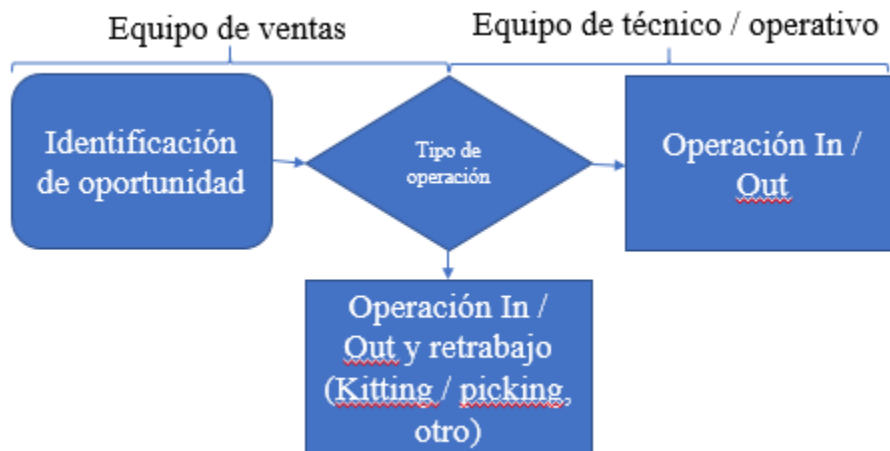
<sup>16</sup> <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/el-concepto-de-lead-management-aumenta-los-ratios-de-ventas-cualificando-el-publico-objetivo> recuperado el 03/03/2018

operación y sus alcances, se analizarán los prospectos a los cuales se les debe hacer un mayor seguimiento, con el fin de llegar finalmente al convencimiento de la planificación de operaciones y tener una venta exitosa.

#### 4.7.- Plan de operaciones:

El plan de operaciones pretende describir la dinámica o lógica con que a nueva unidad de negocio va a realizar sus actividades ordinarias, a continuación de describe funcionamiento mediante un diagrama de flujo.

**Figura 13** Flujograma Plan de operaciones



Fuente: Elaboración propia (2018)

El flujo operativo define el tratamiento que se le va a dar a cada oportunidad. La misma estará definida a las características esenciales de cada proyecto.

Identificación de la oportunidad:

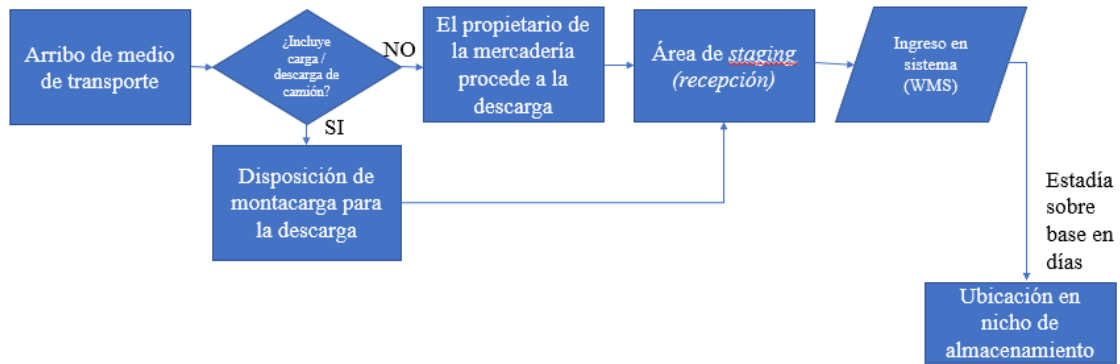
En un principio, el equipo de ventas tendrá un contacto inicial con el cliente, en el cual logra identificar la necesidad puntual que tiene cada cliente. En esta primera etapa se debe contar con lo siguiente:

- Tipo de cliente: Comercializador, manufacturero, otro.
  
- Tiempo predeterminado del proyecto
  
- Identificación tipo de producto (carga general, refrigerada, Mercadería peligrosa, químicos, alimentos secos, alimentos frescos, otros)
  
- Determinación del lugar de operaciones
  
- Información técnica (tipo de producto, tipo de embalaje, niveles de rotación, otros)
  
- Determinación de necesidad de metros cúbicos, nichos, *pallets*, u otra unidad de medida.
  
- Producto sujeto a estacionalidad (alimentos, moda, otros)
  
- Identificación de potenciales retrabajos (paletización, fumigación, *kitting*, otros)
  
- Control de inventario (Sistemas de gestión, PEPS, otros)
  
- Plazos de pago.
  
- Demás consideraciones especiales de la operación

Todos estos elementos mencionados anteriormente van a llevar a la identificación del mejor proveedor logístico nacional que se adapte a las necesidades del cliente, haciendo foco especial en la ubicación, así como en los detalles técnicos que el mismo puede tener relacionados a acondicionamiento, tipo de producto, entre otras.



**Figura 14 Flujograma Desarrollo de la operación ingresos**



Fuente: Elaboración propia (2018)

El plan de operaciones es posterior a la definición del procedimiento a seguir, en el cual se definen aspectos esenciales al medio de transporte, como tipo de equipo:

-Tipo de acoplado: playo, *sider*, furgón cerrado, contenedor, otro.

-Ventanas de entrega: horarios determinados para la carga / descarga.

-Equipamientos: el camión cuenta con sus propios medios de carga / descarga (plataforma, grúa o pluma, otros)

Una vez definidos los procesos asociados al medio de transporte, se determinan los pasos a seguir, los cuales consisten en pasas a la identificación de los productos recibidos. En esta etapa de acuerdo con la información anteriormente definida de los niveles de rotación, dimensiones del embalaje primario, entre otros factores, se define el nicho o ubicación que se le va a dar.

Según el tipo de operación se procede a la definición de los próximos pasos a seguir en cuanto al tipo de valor agregado que puede tener la misma sobre si es una operación que

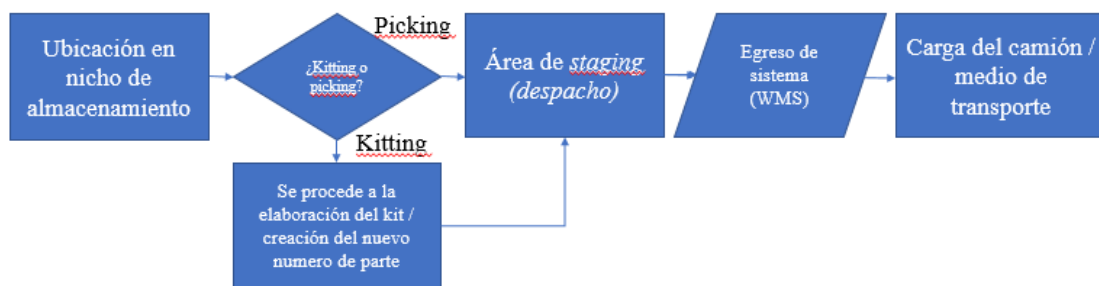
cuenta con armado de *kits* (*Kitting*), o si se trata de una operación de *picking* (embalaje primario cerrado).

-*Kitting*: Se determina la configuración de componentes que deben tener los *kits* armados, así como la nueva identificación por el ítem o número de parte desarrollado y posterior reblaje primario, secundarios y/o terciario.

-*Picking*: Determinación de los embalajes primarios que van a ser objeto de selección para la posterior preparación de salida.

Luego de todos estos pasos, se procede al proceso de salida en el cual el medio de embalaje primario pasará por procesos de control como pesaje, conteos cíclicos, control de calidad, entre otros medios de control para la posterior puesta en el área de espera para ser despachados los productos.

**Figura 15** Flujograma Desarrollo de la operación egresos



Fuente: Elaboración propia (2018)

Sistemas y herramientas de control:

La carga en el sistema WMS (por sus siglas en inglés – *Warehouse Management Systems*) se da a través de la identificación del producto o número de parte. Esta identificación puede contener información crucial como:

- Fecha de ingreso a depósito.
- Fecha de elaboración
- Fecha de vencimiento (en caso de aplicar)
- Información de familia de productos (en caso de aplicar).
- Dimensión de embalaje primario y secundario.
- Consideraciones especiales (en caso de aplicar).
- Nivel de rotación de inventario.
- Consideraciones opcionales.

#### **4.8.- Desarrollo de Recursos humanos:**

En cuanto a los recursos humanos, esta unidad de negocios contará con una estructura mínima, básicamente para la asignación de un líder de proyecto o *Project manager* que será de empleado de JAS *Forwarding* de Argentina S. A. El equipo de ventas, encargado de promover el servicio será el mismo utilizado por parte de la unidad de negocios principal de agentes embarcadores internacionales o *Freight Forwarding*.

El líder de proyecto tendrá un perfil técnico logístico, con una visión global del concepto de cadena de suministro que abarca aspectos propios de la industria del cliente, aspectos financieros / contables, de seguridad ambiental, seguridad e higiene, entre otros aspectos propios del rol, así como debe tener las habilidades para negociar con los potenciales proveedores de servicio, al igual que la permanente interacción con el equipo de ventas, quien será el contacto inicial con el cliente.

Sobre la estructura de recursos humanos asociados a la operación en el almacén en cuanto a operarios, personal administrativo, líderes de piso, seguridad e higiene, entre otros roles están incluidos dentro del costo operativo implícitos en los valores unitarios negociados con el proveedor logístico que serán desarrollados más adelante (costo entrada / salida, almacenamiento por día, costos de carga / descarga, otros).

Cuadro 6 – Costo recursos humanos 2018

<b><i>Puesto</i></b>	<b><i>Cantidad</i></b>	<b><i>Costo mensual</i></b>	<b><i>Costo Anual staff (2018)</i></b>
Project Manager	1,00	90.000,00	1.260.000,00

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cuadro 7– Costo proyectado recursos humanos 2018 – 2023

<b><i>Puesto</i></b>	<b><i>Cantidad</i></b>	<b><i>Costo Anual staff (2018)</i></b>	<b><i>Costo Anual staff (2019)</i></b>	<b><i>Costo Anual staff (2020)</i></b>	<b><i>Costo Anual staff (2021)</i></b>	<b><i>Costo Anual staff (2022)</i></b>	<b><i>Costo Anual staff (2023)</i></b>
Project Manager	1	1.260.000,00	1.512.000,00	1.814.400,00	2.177.280,00	2.612.736,00	3.135.283,20

Fuente: Elaboración propia (2018)

## 5.- ANÁLISIS ECONOMICO FINANCIERO

### 5.1.- Facturación y costos

Cuadro 8. Facturación / ventas

<i>Descripcion / periodo</i>	<i>Venta anualizada 2018</i>	<i>Venta anualizada 2019</i>	<i>Venta anualizada 2020</i>	<i>Venta anualizada 2021</i>	<i>Venta anualizada 2022</i>	<i>Venta anualizada 2023</i>
Cantidad de posiciones ocupadas	14.136	16.256	18.695	21.499	24.724	28.433
Cantidad In	69.223	79.606	91.547	105.279	121.071	139.232
Cantidad Out	69.223	79.606	91.547	105.279	121.071	139.232
Venta por posiciones ocupadas (ARS)	3.088.716	4.440.029	6.382.542	9.174.904	13.188.925	18.959.079
Venta por In (ARS)	3.582.283	5.149.532	7.402.452	10.641.024	15.296.472	21.988.679
Venta por Out (ARS)	3.582.283	5.149.532	7.402.452	10.641.024	15.296.472	21.988.679
Venta Descarga Camion (ARS)	2.090.571	3.005.196	4.319.970	6.209.957	8.926.813	12.832.293
Venta Carga Camion (ARS)	2.090.571	3.005.196	4.319.970	6.209.957	8.926.813	12.832.293
Totales (ARS)	14.434.425	20.749.485	29.827.385	42.876.866	61.635.495	88.601.024

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cuadro 9. Costos

<i>Descripcion / periodo</i>	<i>Venta anualizada 2018</i>	<i>Venta anualizada 2019</i>	<i>Venta anualizada 2020</i>	<i>Venta anualizada 2021</i>	<i>Venta anualizada 2022</i>	<i>Venta anualizada 2023</i>
Cantidad de posiciones ocupadas	14.136	16.256	18.695	21.499	24.724	28.433
Cantidad In	69.223	79.606	91.547	105.279	121.071	139.232
Cantidad Out	69.223	79.606	91.547	105.279	121.071	139.232
Costo por posiciones ocupadas (ARS)	2.685.840	3.860.895	5.550.037	7.978.178	11.468.630	16.486.156
Costo por In (ARS)	3.115.029	4.477.854	6.436.915	9.253.065	13.301.280	19.120.591
Costo por Out (ARS)	3.115.029	4.477.854	6.436.915	9.253.065	13.301.280	19.120.591
Costo Descarga Camion (ARS)	-	-	-	-	-	-
Costo Carga Camion (ARS)	-	-	-	-	-	-
Totales (ARS)	8.915.897	12.816.602	18.423.866	26.484.307	38.071.191	54.727.337

Fuente: Elaboración propia (2018)

Crecimiento en ventas estimado interanual: 15%

Tasa de incremento CEDOL estimada Interanual: 25%

## 5.2.- Estado de resultados:

Cuadro 10. Estado de resultados.

Año	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
Descripcion / periodo	Venta anualizada 2018	Venta anualizada 2019	Venta anualizada 2020	Venta anualizada 2021	Venta anualizada 2022	Venta anualizada 2023
Cantidad de posiciones ocupadas	14.136	16.256	18.695	21.499	24.724	28.433
Cantidad In	69.223	79.606	91.547	105.279	121.071	139.232
Cantidad Out	69.223	79.606	91.547	105.279	121.071	139.232
Variacion Unidades vendidas	0%	15%	15%	15%	15%	15%
Venta por posiciones ocupadas (ARS)	3.088.716	4.440.029	6.382.542	9.174.904	13.188.925	18.959.079
Venta por In (ARS)	3.582.283	5.149.532	7.402.452	10.641.024	15.296.472	21.988.679
Venta por Out (ARS)	3.582.283	5.149.532	7.402.452	10.641.024	15.296.472	21.988.679
Venta Descarga Camion (ARS)	2.090.571	3.005.196	4.319.970	6.209.957	8.926.813	12.832.293
Venta Carga Camion (ARS)	2.090.571	3.005.196	4.319.970	6.209.957	8.926.813	12.832.293
Variación de precio	0%	25%	25%	25%	25%	25%
Total ventas	14.434.425	20.749.485	29.827.385	42.876.866	61.635.495	88.601.024
Costo por posiciones ocupadas (ARS)	2.685.840	3.860.895	5.550.037	7.978.178	11.468.630	16.486.156
Costo por In (ARS)	3.115.029	4.477.854	6.436.915	9.253.065	13.301.280	19.120.591
Costo por Out (ARS)	3.115.029	4.477.854	6.436.915	9.253.065	13.301.280	19.120.591
Costo Descarga Camion (ARS)	-	-	-	-	-	-
Costo Carga Camion (ARS)	-	-	-	-	-	-
Total costo operativo (ARS)	8.915.897	12.816.602	18.423.866	26.484.307	38.071.191	54.727.337
Utilidad bruta operativo (ARS)	5.518.527	7.932.883	11.403.520	16.392.559	23.564.304	33.873.687
Utilidad bruta operativo (%)	38%	38%	38%	38%	38%	38%
Gasto de marketing (ARS)	442.800	469.300	642.060	708.480	797.040	863.460
Gastos RRHH (ARS)	1.260.000	1.512.000	1.814.400	2.177.280	2.612.736	3.135.283
Sistemas						
Participación de comercialización y Administración						
Total gastos de comercializacion (ARS)	1.702.800	1.981.300	2.456.460	2.885.760	3.409.776	3.998.743
Gastos						
EBITDA	3.815.727	5.951.583	8.947.060	13.506.799	20.154.528	29.874.944
EBITDA (%)	26,43%	28,68%	30,00%	31,50%	32,70%	33,72%
Amortizaciones y depreciaciones	-	-	-	-	-	-
EBIT	3.815.727	5.951.583	8.947.060	13.506.799	20.154.528	29.874.944
EBIT (%)	26,43%	28,68%	30,00%	31,50%	32,70%	33,72%
Intereses						
EBT	3.815.727	5.951.583	8.947.060	13.506.799	20.154.528	29.874.944
EBT (%)	26,43%	28,68%	30,00%	31,50%	32,70%	33,72%
Impuesto a las ganancias (35 %)	-2.480.223	-3.868.529	-5.815.589	-8.779.420	-13.100.443	-19.418.714
<b>Resultado final</b>	<b>1.335.505</b>	<b>2.083.054</b>	<b>3.131.471</b>	<b>4.727.380</b>	<b>7.054.085</b>	<b>10.456.230</b>
<b>Resultado final (%)</b>	<b>9,25%</b>	<b>10,04%</b>	<b>10,50%</b>	<b>11,03%</b>	<b>11,44%</b>	<b>11,80%</b>

Fuente: Elaboración propia (2018)

### 5.3.- Flujo de fondos

Cuadro 11. Flujo de fondos

Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023
EBIT	3.815.727,43	5.951.583,18	8.947.059,57	13.506.799,38	20.154.528,11	29.874.943,96
Cobrar	-	-	-	-	-	-
Pagar	-	-	-	-	-	-
KT	459.877,29	574.846,61	718.558,26	898.197,82	1.122.747,28	1.403.434,10
Mas depreciaciones	-	-	-	-	-	-
Menos impuestos	-2.480.222,83	-3.868.529,07	-5.815.588,72	-8.779.419,60	-13.100.443,27	-19.418.713,57
Mas inversiones	-	-	-	-	-	-
Free cash flow	1.795.381,89	2.657.900,72	3.850.029,11	5.625.577,61	8.176.832,12	11.859.664,48
Pago de intereses	-	-	-	-	-	-
Amortización de capital	-	-	-	-	-	-
Cash flow	1.795.381,89	2.657.900,72	3.850.029,11	5.625.577,61	8.176.832,12	11.859.664,48

Fuente: Elaboración propia (2018)

### 5.4.- Valor actual neto (VAN) y la Tasa interna de retorno (TIR)

Para el cálculo del Valor actual neto (VAN) y la Tasa interna de retorno (TIR) se consideró una tasa de descuento de mercado del 25% y un 15 % de acuerdo a lo esperado por JAS Argentina para proyectos de inversión de operaciones logísticas domésticas.

Cuadro 12: Tasa de descuento

<b>Tasa de descuento</b>	40%
--------------------------	-----

Fuente: Elaboración propia (2018)

Ante este planteamiento, se realizan evaluaciones ante diferentes escenarios, en mismas condiciones sobre la estructura de costos, siendo la variante de la venta (posiciones, operaciones ingresos y egresos de *pallets*, así como la carga y descarga de camiones)

5.4.1.- Escenario optimista esperado:

Volumen de ocupación 1178 posiciones

Cuadro 13. Total costos escenario optimista 2018 – 2023

<b>Costo</b>	<b>Total 2018 (ARS)</b>	<b>Total 2019 (ARS)</b>	<b>Total 2020 (ARS)</b>	<b>Total 2021 (ARS)</b>	<b>Total 2022 (ARS)</b>	<b>Total 2023 (ARS)</b>
Total costo marketing	442.800,00	469.300,00	642.060,00	708.480,00	797.040,00	863.460,00
Total costo Recursos Humanos	1.260.000,00	1.512.000,00	1.814.400,00	2.177.280,00	2.612.736,00	3.135.283,20
Total costos Operativos	8.915.897,14	12.816.602,14	18.423.865,58	26.484.306,77	38.071.190,98	54.727.337,04
<b>Total</b>	<b>10.618.697,14</b>	<b>14.797.902,14</b>	<b>20.880.325,58</b>	<b>29.370.066,77</b>	<b>41.480.966,98</b>	<b>58.726.080,24</b>

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cuadro 14. Flujo de ingresos y egresos 2018 – 2023

<b>Flujo de Ingresos (Año)</b>	<b>Total (ARS)</b>
2018	14.434.424,57
2019	20.749.485,32
2020	29.827.385,15
2021	42.876.866,15
2022	61.635.495,09
2023	88.601.024,20

<b>Flujo de egresos (Año)</b>	<b>Total (ARS)</b>
2018	10.618.697,14
2019	14.797.902,14
2020	20.880.325,58
2021	29.370.066,77
2022	41.480.966,98
2023	58.726.080,24

Fuente: Elaboración propia (2018)



Cuadro 15. Flujo efectivo neto 2018 – 2023

<b>Flujo de efectivo neto Total (ARS)</b>	
Inversion inicial (Año)	-2.064.794,14
2018	3.815.727,43
2019	5.951.583,18
2020	8.947.059,57
2021	13.506.799,38
2022	20.154.528,11
2023	29.874.943,96

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cuadro 16. Calculo de VAN y TIR escenario optimista

<b>VAN (ARS)</b>	18.188.889,67
<b>TIR</b>	237%

Fuente: Elaboración propia (2018)

Conclusión escenario optimista: Ante este nivel de ocupación, y considerando un margen de crecimiento anteriormente planteado, se puede determinar que el proyecto resulta ampliamente atractivo.

5.4.2.- Escenario pesimista:

Volumen de ocupación: 302 posiciones

Cuadro 17. Total costos escenario pesimista 2018 – 2023

Costo	Total 2018 (ARS)	Total 2019 (ARS)	Total 2020 (ARS)	Total 2021 (ARS)	Total 2022 (ARS)	Total 2023 (ARS)
Total costo marketing	442.800,00	469.300,00	642.060,00	708.480,00	797.040,00	863.460,00
Total costo Recursos Humanos	1.260.000,00	1.512.000,00	1.814.400,00	2.177.280,00	2.612.736,00	3.135.283,20
Total costos Operativos	1.667.040,00	2.396.370,00	3.444.781,88	4.951.873,95	7.118.318,80	10.232.583,27
<b>Total</b>	<b>3.369.840,00</b>	<b>4.377.670,00</b>	<b>5.901.241,88</b>	<b>7.837.633,95</b>	<b>10.528.094,80</b>	<b>14.231.326,47</b>

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cuadro 18. Flujo de ingresos y egresos. Escenario pesimista 2018 – 2023

Flujo de Ingresos	
(Año)	Total (ARS)
2018	2.781.096,00
2019	3.997.825,50
2020	5.746.874,16
2021	8.261.131,60
2022	11.875.376,67
2023	17.070.853,97

Flujo de egresos	
(Año)	Total (ARS)
2018	3.369.840,00
2019	4.377.670,00
2020	5.901.241,88
2021	7.837.633,95
2022	10.528.094,80
2023	14.231.326,47

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cuadro 19. Flujo efectivo neto escenario pesimista 2018 – 2013

Flujo de efectivo neto	
(Año)	Total (ARS)
Inversion inicial	-2.064.794,14
2018	-588.744,00
2019	-379.844,50
2020	-154.367,72
2021	423.497,65
2022	1.347.281,88
2023	2.839.527,50

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cuadro 20. Calculo de VAN y TIR escenario pesimista

<b>VAN (ARS)</b>	-1.997.515,71
<b>TIR</b>	8%

Fuente: Elaboración propia (2018)

Conclusión escenario pesimista: Ante este nivel de ocupación planteado y considerando un margen de crecimiento anteriormente planteado, se puede determinar que el proyecto resulta no resulta viable, ya que la estructura de costos mínima planteada inicialmente resulta que el proyecto no sea factible.

#### 5.4.3.- Escenario punto de equilibrio:

Volumen de ocupación: 351 posiciones

Cuadro 21. Total costos escenario punto de equilibrio 2018 – 2023

<b>Costo</b>	<b>Total 2018 (ARS)</b>	<b>Total 2019 (ARS)</b>	<b>Total 2020 (ARS)</b>	<b>Total 2021 (ARS)</b>	<b>Total 2022 (ARS)</b>	<b>Total 2023 (ARS)</b>
Total costo marketing	442.800,00	469.300,00	642.060,00	708.480,00	797.040,00	863.460,00
Total costo Recursos Humanos	1.260.000,00	1.512.000,00	1.814.400,00	2.177.280,00	2.612.736,00	3.135.283,20
Total costos Operativos	2.424.908,57	3.485.806,07	5.010.846,23	7.203.091,45	10.354.443,96	14.884.513,20
<b>Total</b>	<b>4.127.708,57</b>	<b>5.467.106,07</b>	<b>7.467.306,23</b>	<b>10.088.851,45</b>	<b>13.764.219,96</b>	<b>18.883.256,40</b>

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cuadro 22. Flujo de ingresos y egresos. Escenario Punto de equilibrio 2018 – 2023

<b>Ingresos</b>		<b>egresos</b>	
<b>(Año)</b>	<b>Total (ARS)</b>	<b>(Año)</b>	<b>Total (ARS)</b>
2018	4.069.216,29	2018	4.127.708,57
2019	5.849.498,41	2019	5.467.106,07
2020	8.408.653,97	2020	7.467.306,23
2021	12.087.440,08	2021	10.088.851,45
2022	17.375.695,11	2022	13.764.219,96
2023	24.977.561,72	2023	18.883.256,40

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cuadro 23. Flujo efectivo neto escenario punto de equilibrio 2018 – 2013

<b>Flujo de efectivo neto</b>	<b>Total (ARS)</b>
Inversion inicial (Año)	-2.064.794,14
2018	-58.492,29
2019	382.392,34
2020	941.347,74
2021	1.998.588,62
2022	3.611.475,15
2023	6.094.305,32

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cuadro 24. Calculo de VAN y TIR escenario punto de equilibrio:

<b>VAN (ARS)</b>	432.713,71
<b>TIR</b>	46%

Fuente: Elaboración propia (2018)

Conclusión escenario punto de equilibrio: Ante este nivel de ocupación planteado y considerando un margen de crecimiento anteriormente planteado, se puede concluir que el proyecto resulta viable con un punto de equilibrio conservador.

## CONCLUSIONES

- La creación de cualquier unidad de negocios en cualquier compañía, debe considerar la fase de planificación estratégica para considerar el paso inicial en la ejecución de la iniciativa. Se deben considerar aspectos del entorno de mercado, sociales, económicos, así como aspectos legales, de recursos humanos, financieros, así como las consideraciones de la industria, necesidades del mercado en el que se pretende desarrollar la actividad como operador logístico nacional, como complemento a la actividad principal como operadores logísticos internacionales.

-Cuando se decide desarrollar nuevas iniciativas, se debe procurar sacar el máximo provecho de la estructura de la compañía, considerando una sinergia entre la actividad primaria de la organización generando beneficios tanto para la nueva Unidad de negocios, así como para la estructura preexistente.

-Disponer de proveedores confiables resulta un factor clave en el desarrollo de las actividades, en la cual ambas organizaciones resulten en una relación sinérgica, en la cual se nutren entre sí para poder cubrir sus expectativas individuales.

-Tener un equipo de ventas sólido es fundamental considerando que el nivel de ocupación sobre las 351 posiciones sobre base mensual resulta el factor esencial para mantener un punto de equilibrio en la puesta en marcha de este proyecto. Es fundamental considerar que hay proyectos que son estacionales, por lo cual deben mantenerse en permanente proceso de generación de nuevos negocios para mantener una estructura sólida que cubra

los costos y genere ganancias a la organización sin necesidad de recurrir a préstamos de inversores o entidades externas.

-Considerar que ambas unidades de negocio son independientes entre sí, pero complementarias en cuanto a la prestación de servicios. El paquete accionario es el mismo, por lo cual la sinergia entre las mismas resulta de vital relevancia para un complemento efectivo.

-La globalización de los operadores logísticos, conlleva indefectiblemente a la adecuación de las necesidades de los clientes y usuarios; por lo que estar preparado ante estos requerimientos son el factor diferencial o valor agregado que los mismos necesitan para tener mayor visibilidad en la ejecución de sus proyectos como herramientas de negociación.

## BIBLIOGRAFIA

- admin. (02 de 05 de 2018). *CEDOL*. Obtenido de <http://www.cedol.org.ar>:  
<http://www.cedol.org.ar/logistica/encuentro-cedol-e-commerce-logistica/>
- Ambito Financiero. (14 de 08 de 2017). *Ambito Financiero*. Obtenido de Ambito Financiero: <http://www.ambito.com/893488-impacto-de-la-logistica-y-la-infraestructura-en-el-costo-argentino>
- Anaya Tejero, J. J. (2011). *Logística integral La gestion operativa de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Anaya Tejero, J. J. (2011). Logística integral. La gestion operativa de la empresa. En J. J. Anaya Tejero, *Logística integral* (págs. 101, 102, 103). Madrid: ESIC Editorial.
- Asociación argentina de operadores logísticos. (2017). *Asociación argentina de operadores logísticos*. Obtenido de ARLOG:  
<http://arlog.org/institucional/nuestra-historia/>
- Ballou, R. H. (2004). *Logística Administracion de la cadena de suministro*. Mexico: Pearson Education.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística. Administracion de la cadena de suministro*. Mexico: Peardon Pretince Hall.
- Borello, A. (2000). El plan de negocios. En A. Borello, *El plan de negocios* (pág. ix). Bogotá: Mc Graw Hill.
- CEDOL. (2017). *Cámara empresaria de operadores logísticos*. Obtenido de Cámara empresaria de operadores logísticos: <http://www.cedol.org.ar/>
- Corbalan, D. (18 de 01 de 2018). *El Cronista*. Obtenido de El Cronista:  
<https://www.cronista.com/columnistas/Argentina-frente-a-un-2018-paradojico-crecimiento-economico-con-mas-pobres-20180118-0009.html>
- Cordiano, L. D. (2012). Del costo a la ventaja competitiva. *Énfasis logística*, 96-99.
- DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (2016).  
<http://dle.rae.es/?id=EPVwpUD>. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=EPVwpUD>

- Diccionario de la lengua española. (23 de 07 de 2017). *Real academia española*.  
Obtenido de Diccionario de la lengua española:  
<http://dle.rae.es/srv/fetch?id=NZJWMiV>
- Entrepreneur Staff. (04 de 03 de 2016). <https://www.entrepreneur.com/>. Obtenido de  
Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/263568>
- ESPAÑOLA, R. A. (2 de 03 de 2017). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de  
RAE: <http://dle.rae.es/?id=EPVwpUD>
- Española, R. A. (27 de 04 de 2017). <http://dle.rae.es/?id=EPVwpUD>. Obtenido de  
Diccionario de la lengua española: <http://dle.rae.es/?id=EPVwpUD>
- ESPAÑOLA, R. A. (s.f.). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de  
<http://dle.rae.es/?id=EPVwpUD>: <http://dle.rae.es/?id=EPVwpUD>
- Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas. (2017).  
*Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas*.  
Obtenido de Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte  
de Cargas: <http://www.fadeeac.org.ar/>
- gieicom. (08 de 12 de 2017). [Gieicom.com/](https://gieicom.com/). Obtenido de <https://gieicom.com/que-es-un-wms-y-como-te-ayuda-en-tu-centro-de-distribucion/>: <https://gieicom.com/que-es-un-wms-y-como-te-ayuda-en-tu-centro-de-distribucion/>
- Girona, F. P. (2010). *Fundació Princesa de Girona*. Obtenido de  
<http://www.emprenderesposible.org/>:  
<http://www.emprenderesposible.org/modelo-canvas>
- GÓMEZ, D. B. (02 de 04 de 2018). *ambito.com*. Obtenido de Ambito.com:  
<http://www.ambito.com/916918-el-consumo-en-2018-no-despega-se-proyecta-una-suba-por-debajo-del-1>
- Hamburg Sud Argentina*. (31 de 08 de 2014). Obtenido de [www.hamburg-sud.com.ar](http://www.hamburg-sud.com.ar)
- Increase Card. (10 de 10 de 2017). *Increase*. Obtenido de <https://increasecard.com/>:  
[https://increasecard.com/business-model-canvas-tus-ideas-negocio-exito/?gclid=Cj0KCQjwz7rXBRD9ARIsABfB182Mco5XQJWPX2zD7y1ZGriera\\_j\\_eSBAXdX8rZiz4Hb9gpjnJeT-UxAaAsD\\_EALw\\_wcB](https://increasecard.com/business-model-canvas-tus-ideas-negocio-exito/?gclid=Cj0KCQjwz7rXBRD9ARIsABfB182Mco5XQJWPX2zD7y1ZGriera_j_eSBAXdX8rZiz4Hb9gpjnJeT-UxAaAsD_EALw_wcB)
- Info Transporte & Logística. (14 de 02 de 2018). *Info Transporte & Logística*. Obtenido  
de Info Transporte & Logística: <http://www.infotyl.com.ar/centros-logisticos-en-alza/>



- JAS. (2018). *JAS Forwarding Worldwide*. Obtenido de JAS Forwarding Worldwide:  
<http://www.jas.com/argentina.html>
- López, B. A. (14 de 11 de 2017).  
<https://logisticayabastecimiento.jimdo.com/almacenamiento/>. Obtenido de  
<https://logisticayabastecimiento.jimdo.com/almacenamiento/>:  
<https://logisticayabastecimiento.jimdo.com/almacenamiento/>
- Manuel, J. (2013). <https://laculturadelmarketing.com>. Obtenido de  
<https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-matriz-pest/>.
- Martínez Pedrós,, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Ministerio de Producción - Presidencia de la Nación. (02 de 2017). Obtenido de  
<http://gpsemp.produccion.gob.ar/>: <http://gpsemp.produccion.gob.ar/>
- mira.ellitoral.com. (13 de 09 de 2015). <http://mira.ellitoral.com/2015/09/como-se-dice-telgopor-o-tergopol/>. Obtenido de mira.ellitoral.com:  
<http://mira.ellitoral.com/2015/09/como-se-dice-telgopor-o-tergopol/>
- Perez, J. (04 de 10 de 2014). Aduana Argentina 2014. El comercio exterior K. *La Nacion*, págs. 3-4.
- Riquelme Leiva, M. (06 de 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com>:  
<http://www.5fuerzasdeporter.com>
- Riquelme Leiva, M. (diciembre de 2016). *Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Obtenido de  
<http://www.analisisfoda.com/>: <http://www.analisisfoda.com/>
- Walmeric Soluciones. (30 de 04 de 2011). [www.marketingdirecto.com](http://www.marketingdirecto.com). Obtenido de  
[www.marketingdirecto.com](http://www.marketingdirecto.com): <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/el-concepto-de-lead-management-aumenta-los-ratios-de-ventas-cualificando-el-publico-objetivo>
- [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com). (Desconocido de Desconocido). Obtenido de  
<https://www.entrepreneur.com/article/269219>

www.marketingdirecto.com. (30 de 04 de 2011). *www.marketingdirecto.com*. Obtenido de *www.marketingdirecto.com*: <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/el-concepto-de-lead-management-aumenta-los-ratios-de-ventas-cualificando-el-publico-objetivo>

## ANEXOS

Cuadro 25. Balance general.

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Activo corriente</b>							
caja y bancos	2.064.794,14	2.271.273,55	2.498.400,91	2.748.241,00	3.023.065,10	3.325.371,61	3.657.908,77
Cuentas a cobrar		1.202.868,71	1.503.585,89	1.879.482,37	2.349.352,96	2.936.691,20	3.670.864,00
<b>Total</b>		<b>3.474.142,27</b>	<b>4.001.986,80</b>	<b>4.627.723,36</b>	<b>5.372.418,06</b>	<b>6.262.062,80</b>	<b>7.328.772,76</b>
<b>Activo no corriente</b>							
Bienes de uso		15.000,00	13.500,00	12.150,00	10.935,00	9.841,50	8.857,35
<b>Total</b>		<b>15.000,00</b>	<b>13.500,00</b>	<b>12.150,00</b>	<b>10.935,00</b>	<b>9.841,50</b>	<b>8.857,35</b>
<b>Total Activos</b>		<b>3.489.142,27</b>	<b>4.015.486,80</b>	<b>4.639.873,36</b>	<b>5.383.353,06</b>	<b>6.271.904,30</b>	<b>7.337.630,11</b>
<b>Pasivos corrientes</b>							
Cuentas a pagar		742.991,43	928.739,29	1.160.924,11	1.451.155,13	1.813.943,92	2.267.429,90
Deuda financiera	-	-	-	-	-	-	-
Deuda a socios		1.817.018,84	1.598.976,58	1.407.099,39	1.238.247,46	1.089.657,77	958.898,84
<b>Total</b>		<b>2.560.010,27</b>	<b>2.527.715,87</b>	<b>2.568.023,50</b>	<b>2.689.402,60</b>	<b>2.903.601,69</b>	<b>3.226.328,73</b>
<b>Pasivo no corriente</b>							
Deuda financiera	-	-	-	-	-	-	-
Deuda a socios	2.064.794,14	247.775,30	29.733,04	3.567,96	428,16	51,38	6,17
<b>Total</b>		<b>247.775,30</b>	<b>29.733,04</b>	<b>3.567,96</b>	<b>428,16</b>	<b>51,38</b>	<b>6,17</b>
<b>Total pasivos</b>		<b>2.807.785,57</b>	<b>2.557.448,90</b>	<b>2.571.591,46</b>	<b>2.689.830,75</b>	<b>2.903.653,06</b>	<b>3.226.334,90</b>
<b>Patrimonio neto</b>		<b>681.356,70</b>	<b>1.458.037,90</b>	<b>2.068.281,90</b>	<b>2.693.522,30</b>	<b>3.368.251,24</b>	<b>4.111.295,22</b>
<b>Año 2018</b>							
Activo	3.489.142,27	=	Pasivo	2.807.785,57	Capital	681.356,70	

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cuadro 26. Detalle mensual operaciones 2018:

Proyecto	Detalle Mercadería			Detalles del trabajo				Total Q. In/ out		
	Familia de productos	Embalaje primario	Embalaje secundario o (SI/ NO)	Reproves contenedores / Camiones semanales	Cantidad de pallets por producto por contenedor	Cantidad de pallets almacenados	Periodo de estadia (días)		Ciclos de renovación mensual	
Paneles solares	Paneles solares	Pallets normalizados	Cajas	NO	2	40	80	10	3,00	240,00
	Baterías	Pallets normalizados	Cajas	A confirmar	1	20	20	10	3,00	60,00
	Cables metálicos y plásticos a granel	Carga suelta con sunchos	Carga suelta	NO	3	30	90	10	3,00	270,00
	Demás componentes generales	Pallets normalizados	Cajas	NO	2	56	112	10	3,00	336,00
	Correteras	Europallets	N/A	NO	5	60	300	5	6,00	1.800,00
Autopartes	Fundas	Pallets normalizados	N/A	NO	6	66	396	5	6,00	2.376,00
	Componentes plásticos varios	Pallets normalizados	Cajas	NO	2	17	34	7	4,29	145,71
	Otros componentes varios	Pallets normalizados	Cajas	NO	3	22	66	10	3,00	198,00
Hidroavadoras	Hidroavadoras y repuestos	Pallets normalizados	Cajas	NO	2	40	80	7	4,29	342,86
					26	351	1178			5.768,57

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cuadro 27. Apertura costo inicial mensual 2018 (viene del cuadro 26):

Costo										
Costo por IN (ARS / pallet)	Costo por OUT (ARS / Pallet)	Costo por estadia (ARS / Pallet)	Costo por estadia mensual	Costo por estadia mensual	Costo descarga camion / contenedor	Costo carga camion / contenedor	Costo por estadia mensual	Total Costo In	Total Costo Out	Total Costo
45,00	45,00	6,33	190,00	15.200,00			10.800,00	10.800,00	-	36.800,00
45,00	45,00	6,33	190,00	3.800,00			2.700,00	2.700,00	-	9.200,00
45,00	45,00	6,33	190,00	17.100,00			12.150,00	12.150,00	-	41.400,00
45,00	45,00	6,33	190,00	21.280,00			15.120,00	15.120,00	-	51.520,00
45,00	45,00	6,33	190,00	57.000,00			81.000,00	81.000,00	-	219.000,00
45,00	45,00	6,33	190,00	75.240,00			106.920,00	106.920,00	-	289.080,00
45,00	45,00	6,33	190,00	6.460,00			6.557,14	6.557,14	-	19.574,29
45,00	45,00	6,33	190,00	12.540,00			8.910,00	8.910,00	-	30.360,00
45,00	45,00	6,33	190,00	15.200,00			15.428,57	15.428,57	-	46.057,14
				223.820,00			259.585,71	259.585,71	-	742.991,43

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cuadro 28. Apertura venta inicial mensual 2018 (viene del cuadro 26 y 27):

Venta											
Venta por IN (ARS pallet)	Venta por OUT (ARS /Pallet)	Venta por estadia (ARS estadia /Pallet)	Venta descarga camion/ contenedor	Venta descarga camion/ contenedor	Venta carga camion/ contenedor	Venta por estadia estadia	Total Venta por estadia	Total venta In Out	Total venta camion	Total venta carga camion	Total venta Operación
51,75	51,75	7,28	1.500,00	1.500,00	1.500,00	218,50	17.480,00	12.420,00	9.000,00	9.000,00	60.320,00
51,75	51,75	7,28	1.500,00	1.500,00	1.500,00	218,50	4.370,00	3.105,00	4.500,00	4.500,00	19.580,00
51,75	51,75	7,28	1.500,00	1.500,00	1.500,00	218,50	19.665,00	13.972,50	13.500,00	13.500,00	74.610,00
51,75	51,75	7,28	1.500,00	1.500,00	1.500,00	218,50	24.472,00	17.388,00	9.000,00	9.000,00	77.248,00
51,75	51,75	7,28	1.500,00	1.500,00	1.500,00	218,50	65.550,00	93.150,00	45.000,00	45.000,00	341.850,00
51,75	51,75	7,28	1.500,00	1.500,00	1.500,00	218,50	86.526,00	122.958,00	54.000,00	54.000,00	440.442,00
51,75	51,75	7,28	1.500,00	1.500,00	1.500,00	218,50	7.429,00	7.540,71	12.857,14	12.857,14	48.224,71
51,75	51,75	7,28	1.500,00	1.500,00	1.500,00	218,50	14.421,00	10.246,50	13.500,00	13.500,00	61.914,00
51,75	51,75	7,28	1.500,00	1.500,00	1.500,00	218,50	17.480,00	17.742,86	12.857,14	12.857,14	78.680,00
						-	257.393,00	298.523,57	174.214,29	174.214,29	1.202.868,71

Fuente: Elaboración propia (2018)

## CURRICULUM VITAE:

Dean Funes 1457  
Villa Adelina. Partido de San Isidro.  
Provincia de Buenos Aires, Argentina

Teléfono (54-11) 4766-7211  
Celular (54-9-11) 5455-0566  
[galr20@yahoo.es](mailto:galr20@yahoo.es)

# Gustavo Alfredo León Ramos

### Información personal

**Estado civil:** Casado.

**Fecha de nacimiento:** 20 de julio de 1.978

**Estado civil:** Casado

**LinkedIn:** <https://ar.linkedin.com/in/gustavo-a-leon-ramos-461b301b>

### Educación

Universidad de Palermo, Buenos Aires. Argentina.

**Maestría en Dirección de Negocios (MBA International Business).**

**Cursada culminada**

Universidad de La Matanza-IEFPA, Buenos Aires. Argentina.

**Posgrado de Especialización en Gestión Aduanera. Cursada culminada. Tesis pendiente**

Escuela Nacional de Administración y Hacienda Pública,

**Licenciado en Comercio Exterior y Aduanas**

### Experiencia laboral

Abr. 2016. – Presente **Jas Forwarding Global**

**Cargo:** *Business process improvement & Logistics Supervisor*

**Funciones:** Responsable nacional del área de calidad, mejora de procesos e iniciativas logística nacional y servicios complementarios (seguros y legales). Ocupo el rol de *Country Process Owner* para la implementación del sistema de gestión implementado Cargo Wise one, -Líder nacional de implementación en materia de normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2015 en colaboración con la estructura global de JAS. -Responsable del desarrollo de iniciativas logísticas nacional de almacenamiento y distribución. Participación de procesos de licitación global así como el desarrollo de proveedores estratégicos de logística integral (depósitos externos, transportistas nacionales e internacionales, despachantes de aduana, entre otros). – Procesos de optimización y mejora continua para la operación de JAS Argentina, y la fluidez de Manejo indicadores de gestión (KPI).- Reporte directo: Managing Director.

Mar. 2015. – Abr. 2016 **Jas Forwarding Global**

Cargo: **Route Development Manager**

Funciones: Responsable comercial del desarrollo del tráfico de importación y exportación marítimo y aéreo de los principales lanes de importación Manejo comercial de cuentas Globales, armados de indicadores de gestión (KPI). Desarrollo de estrategias comerciales para el desarrollo del tráfico. Reporte directo: Trade Lane Director

Dic. 2.012- Ene 2015 **Johnson Controls (Automotive Experience) (actualmente Adient).**

Cargo: **Regional Materials & Logistics Supervisor**

Funciones: -Ejecución de proyectos y mejora continua en los procesos logísticos en Argentina. – Responsable desarrollo, negociación y control de proveedores de logística internacional y logística domestic. –Diseño y armado de las rutas logísticas optimizar los procesos. -Interacción directa con las gerencias de operaciones, materiales, aduanas, compras, calidad, lanzamiento, manufactura, seguridad de higiene, RRHH, entre otros. -**Logros destacados:** Obtención de ahorro durante en varias iniciativas logísticas de FY 2013 & 2014 de aprox USD 1 MM. – Implementación de Indicadores de Gestión (KPI). – Armado de costos logísticos, entre otros. – Personal a cargo: 6 (indirectos). -Reporte directo: Gerente Logística Regional (Brasil) /Gerentes de planta Argentina

Abr. 2.011- Dic 2012 **DSV Air & Sea S. A.** Buenos Aires, Argentina.

Cargo: **Business Development/ Sales Executive**

Funciones: -Ejecución de proyectos de operatoria logística internacional en importaciones y exportaciones para tráfico marítimo, aéreo y terrestre. Desarrollo de operaciones en cooperación con la red de oficinas a nivel global de DSV, líneas navieras, aéreas, cooperación con despachantes de aduanas, depósitos fiscales, almacenes, otros. – Desarrollo e implementación de estrategias técnicas de mercadeo y ventas en conjunto con la gerencia regional y apuntando al incremento de la facturación y la cartera de clientes. - Reporte directo: Country manager

Nov. 2.008- Mar. 2010 **Gala gar Argentina S. A.** Buenos Aires, Argentina.

Cargo: **Vendedor técnico**

Funciones: -Venta directa y a distribuidores de equipos de soldadura de tipo industrial y semi-industrial (MIG-MAG, TIG, punto, arco) y corte por plasma. Brindar asesorías técnicas relacionadas al mundo de las soldaduras. - Reporte directo: Gerente de ventas Argentina

Oct 2.006-Jun 2.008 **Intertek Government Services. Ecuador**

Cargo: **Commercial Inspections Manager (Operations)**

Funciones: –Encargado de las operaciones de inspección de importación y exportación en Ecuador Para programas de Gobierno, de a requerimiento de alguna de las partes involucradas (Importador, exportador, entidades financieras, compañía de seguro, autoridades portuarias, otros). Especialidades en inspecciones de maquinaria pesada, automotrices, commodities, agrícolas, alimenticias, quality 6quantity, auditorias de procesos e instalaciones, programas de preembarque



(PSI), entre otras. –Responsable de generación nuevos negocios para servicios de inspecciones, servicios de auditoría, control de proveedores, inspecciones técnicas. -Manejo de personal administrativo y de campo. –Logros destacados: Incremento de la facturación en un 85%. Diversificación de cartera de clientes. Replicar modelos de servicios en otras oficinas de Intertek.– Personal a cargo: 12 personas. - Reporte directo: Gerente Regional de Latam.

Mar 2.003-Sep 2.006 **Intertek Foreign Trade Standards. Venezuela**

Cargo: *Commercial Inspections Supervisor (Operations)*

Funciones: -Responsable de la oficina de coordinación de operaciones de inspección para las mercancías de importación y exportación para inspecciones comerciales y de preembarque. - Manejo de personal administrativo y de campo. Personal a cargo: 10 personas. - Reporte directo: Gerente oficina Colombia.

Feb 2001- Mar 2.003 **Taurel & Cía., Venezuela**

Cargo: *Customer Service Analyst.*

Funciones: -Coordinación y seguimiento del proceso de nacionalización de mercadería de importación desde la llegada hasta el despacho de las mismas. -Atención al cliente, manteniendo contacto directo con los importadores, autoridades aduaneras, almacenes, líneas navieras, agentes de carga, bancos, otros. - Reporte directo: Gerente de oficina.

**Idiomas:** Inglés: 3.5 / 5.0      Portugués: 1.5 / 5.0

**Cursos, Talleres y seminarios**

**Aduanas y Comercio Exterior:** Manejo de carga Peligrosa, Inspecciones de Preembarque; Control de cambios; Acuerdo de Valoración del GATT; Logística para Exportar; Medio de Pago y Cobro Internacional; Reintegro a los Incentivos Fiscales a las Exportaciones; Los Incentivos a Las Exportaciones; Legislación Aduanera; INCOTERMS 2.010

**Normas de Calidad:** ISO 9001:2015; OHSAS 18001:2007; ISO 14001:2015

**JCI:** Mapeo de la Cadena de Valor; Entrenamiento de mantenimiento total productivo, Strike zone training; Solución de problemas; Kanban; Kaizen y trabajo estandarizado; Prevención de errores; Mejores prácticas de negocios (BBP); 5S y análisis de visibilidad; Administración del rendimiento; entre otros.