



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

REORGANIZACIÓN DEPARTAMENTO TRÁFICO

Autor: López Sotelo, José Nicolás

Director: Assaf, Diego Ezequiel

2012

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

PRÓLOGO

Este Seminario se realizó como trabajo final de mis estudios en la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

Desde el inicio de la historia del intercambio, los productos siempre precisaron de vehículos para su transporte, las empresas de transporte carretero de cargas, tal como las conocemos hoy día, no tienen más de unos 60 años de historia. El salto en la cantidad de operadores independientes se dio, con fuerza, a finales de la década del '50 y principios de la del '60.

Desde entonces, el sector ha ido evolucionando, en material de organización empresarial, desde el transportista individual, brindando como actividad central y excluyente el transporte de las mercaderías, hasta la actual etapa caracterizada, en un extremo, por la existencia de grandes empresas donde los servicios vendidos exceden ampliamente al traslado de mercaderías e incluso al modo de transporte original, y en el otro extremo, por un conjunto de empresas que venden sus servicios a otros transportistas.

En el presente documento se presentará el diagnóstico de la situación actual del Departamento tráfico de Transportista S.R.L. y se propondrán cambios en

su estructura y procesos, que considero necesario para la consecución de sus objetivos.

Por último quiero expresar mi agradecimiento a la colaboración prestado por mi profesor Director, Lic. Diego Ezequiel Assaf, a los profesores de la cátedra de Seminario, al propietario y a los empleados de la empresa que prestaron su colaboración y a todas aquellas personas que hicieron posible la realización de este trabajo.

CAPÍTULO I

TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGAS

Sumario: 1.-Introducción. 2.- Modalidad de contratación. 3.- Categorías y tamaños de los vehículos. 4.- Tipos de carga. 5.- Actividades conexas al transporte. 6.- Organizaciones empresariales, de trabajadores y organismos públicos vinculados al transporte automotor de cargas.

1.- Introducción

El transporte en Argentina está basado en una compleja red de carreteras, cruzado frecuentemente por autobuses y por camiones de carga. El país contiene numerosos aeropuertos internacionales y nacionales. La importancia del tren en trayectos de larga distancia es menor hoy en día, aunque fue prioritario en el pasado. El transporte marítimo es muy usado para el transporte de mercancías.

Pero puntualmente en este trabajo trataremos al transporte de carga por carretera que se define como: “al traslado de bienes de un lugar a otro en un vehículo, por la vía pública”.⁽¹⁾

En nuestro país, este sistema está integrado por un vasto y complejo conjunto de empresas de transporte carretero, con diversidad de servicios y heterogeneidad de componentes.

⁽¹⁾ Art. 4, Ley Transporte Automotor de Cargas, N° 24.653 (t.o. 1.996).

El marco regulatorio, que responde a especificaciones técnicas bien precisas, ha determinado una morfología de mercados caracterizada por relativamente bajos requerimientos de capital empresario y la entrada a la actividad ha sido históricamente abierta.

2.- Modalidades de Contratación

Las principales modalidades de contratación de los servicios de transporte por camión pueden resumirse en las siguientes:

- Contratación directa del transportista por parte del dador de la carga. La negociación se efectúa directamente entre quien realiza la prestación del servicio y el productor o comerciante dador de la carga.
- Contratación del transportista por parte de un tercero (otro transportista, agente de cargas o agencia de cargas) que convino la operación con el dador de la carga. En este caso quien realiza la efectiva prestación del servicio no es contratado directamente por el dador de la carga sino por la empresa de transporte (o agente de carga) contratista de los servicios; el transportista que trabaja para otro transportista, ya sea de manera exclusiva o no. Generalmente, el fletero es un pequeño empresario propietario de uno o algunos pocos vehículos de carga.
- Empresas que contratan a un servicio permanente de transporte. Esta modalidad de contratación, denominada “Transporte Exclusivo a Terceros” se observa frecuentemente en los servicios de distribución urbana de mercancías aunque también se da en el transporte de larga distancia cuando el contratante es una gran empresa productora o comercializadora de mercancías. En este caso, la empresa contratada puede utilizar vehículos propios o subcontratar (total o parcialmente) vehículos de terceros para la efectiva realización del servicio. Por ejemplo, es común que un transportista contratado de manera permanente por una empresa productora identifique a sus propios camiones con el nombre de la contratante.

- Empresas cuya actividad principal no es el transporte de cargas y poseen vehículos de carga que son utilizados para transportar mercaderías de su propiedad. Esta modalidad es conocida como transporte propio aunque esporádicamente puedan realizar tráficos para terceros.

3.- categorias y tamaños de los vehículos

Dentro del transporte automotor de cargas es habitual referirse a los vehículos con el nombre genérico de camiones. Sin embargo, esta denominación alcanza a una variada cantidad de vehículos de características y tamaños diferentes.

Una primera división que se puede establecer es entre los vehículos motorizados y los vehículos sin propulsión propia.

Dentro de los primeros se encuentran los vehículos denominados genéricamente “Camiones”, que poseen una estructura portante llamada chasis sobre la que se instala una superestructura apta para el transporte de mercancías (caja, furgón, cisterna), y los que se denominan “Tractores”, que sólo están destinados a la tracción sin poseer ninguna superestructura para el transporte de mercancías; sólo disponen de un elemento (plato) que permite el acoplamiento de un vehículo remolcado.

Dentro de los vehículos sin propulsión propia se encuentran los “acoplados” que poseen, además de los ejes de rodamiento, una “lanza” que les permite acoplarse a otro vehículo que los remolque, y los “semirremolques” (también denominados “semi acoplados”) que necesariamente deben recurrir a un “tractor” para apoyar uno de sus extremos y valerse del mismo para su arrastre.

3.1.- Categorías de Vehículos

Los vehículos se clasifican de acuerdo a las características técnicas, a la tracción, a la especie y al servicio que prestan, a continuación detallaré las categorías de vehículos según sus características técnicas ⁽²⁾:

- Categoría L: Vehículo automotor con menos de cuatro (4) ruedas.

Categoría L1: Vehículos con dos (2) ruedas, con una cilindrada que no exceda los cincuenta centímetros cúbicos (50 cc.) y una velocidad de diseño máximo no mayor a cuarenta kilómetros por hora (40 km/h).

Categoría L2: Vehículos con tres (3) ruedas, con una capacidad de cilindrada que no exceda los cincuenta centímetros cúbicos (50 cc.) y una velocidad de diseño máxima no mayor a cuarenta kilómetros por hora (40 km/h).

Categoría L3: Vehículos con dos (2) ruedas, con una capacidad de cilindrada mayor a los cincuenta centímetros cúbicos (50 cc.) o una velocidad de diseño superior a los cuarenta kilómetros por hora (40 km/h.).

Categoría L4: Vehículos con tres (3) ruedas, colocadas en disposición asimétrica en relación al eje longitudinal medio, con una capacidad de cilindrada mayor a los cincuenta centímetros cúbicos (50 cc.) o una velocidad de diseño superior a los cuarenta kilómetros por hora (40 km/h.) (motocicleta con sidecar).

Categoría L5: Vehículos con tres (3) ruedas, colocadas en posición simétrica en relación al eje longitudinal medio, con una carga máxima que no exceda los mil kilogramos (1.000 kg) y una capacidad de cilindrada mayor a los cincuenta centímetros cúbicos (50 cc.) o una velocidad de diseño superior a los cuarenta kilómetros por hora (40 km/h).

- Categoría M: Vehículo automotor que tiene, por lo menos, cuatro (4) ruedas, o que tiene tres (3) ruedas cuando el peso máximo excede mil

kilogramos (1.000 kg) y es utilizado para el transporte de pasajeros - Vehículos articulados que constan de dos (2) unidades inseparables pero que articuladas se consideran como vehículos individuales.

Categoría M1: Vehículos para transporte de pasajeros, que no contengan más de ocho (8) asientos además del asiento del conductor y que, cargado, no exceda de un peso máximo de tres mil quinientos kilogramos (3.500 kg).

Categoría M2: Vehículos para transporte de pasajeros con más de ocho (8) asientos excluyendo el asiento del conductor, y que no excedan el peso máximo de cinco mil kilogramos (5.000 kg).-

Categoría M3: Vehículos para transporte de pasajeros con más de ocho (8) asientos excluyendo el asiento del conductor, y que tengan un peso máximo mayor a los cinco mil kilogramos (5.000 kg).

- Categoría N: Vehículo automotor que tenga, por lo menos, cuatro (4) ruedas o que tenga tres (3) ruedas cuando el peso máximo excede de mil kilogramos (1.000 kg), y que sea utilizado para transporte de carga.

Categoría N1: Vehículos utilizados para transporte de carga, con un peso máximo que no exceda los tres mil quinientos kilogramos (3.500 kg).

Categoría N2: Vehículos utilizados para transporte de carga con un peso máximo superior a los tres mil quinientos kilogramos (3. 500 kg), pero inferior a los doce mil kilogramos (12.000 kg).

Categoría N3: Vehículo para transporte de carga con un peso máximo superior a los doce mil kilogramos (12.000 kg).

- Categoría O: Acoplados (incluyendo semiacoplados).

Categoría O1: Acoplados con un (1) eje, que no sean semiacoplados, con un peso máximo que no exceda los setecientos cincuenta kilogramos (750 kg).

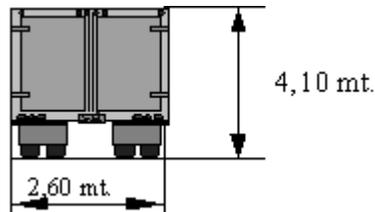
Categoría O2: Acoplados con un peso máximo que no exceda los tres mil quinientos quilogramos (3.500 kg) y que no sean los acoplados de la Categoría O1.

Categoría O3: Acoplados con un peso máximo superior a los tres mil quinientos kilogramos (3.500 kg) pero que no exceda los diez mil kilogramos (10.000 kg).

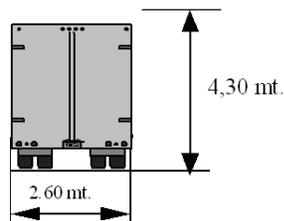
Categoría O4: Acoplados con un peso máximo superior a los diez mil kilogramos (10.000 kg).⁽²⁾

3.2.- Tamaño y Peso de los vehículos

Las dimensiones máximas permitidas: sin perjuicio de un diseño armónico, los vehículos y su carga no deben superar las siguientes dimensiones máximas:



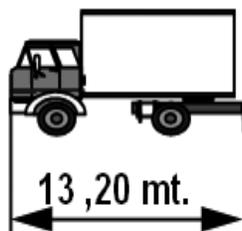
Sin embargo los vehículos portacontenedores y portavehículos pueden aumentar la altura máxima a 4,30 metros, pero con circulación restringida.



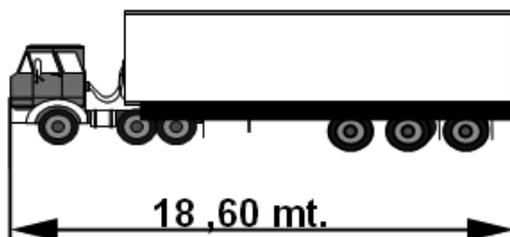
⁽²⁾ Art. 28, Decreto N° 779, Poder Ejecutivo Nacional (t.o. 1995)

Con respecto al largo máximo permitido, el mismo depende de la configuración del vehículo:

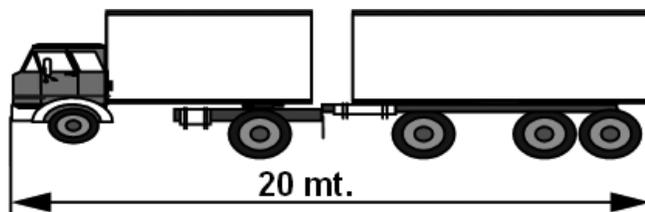
- ✓ Camión simple: 13,20 metros



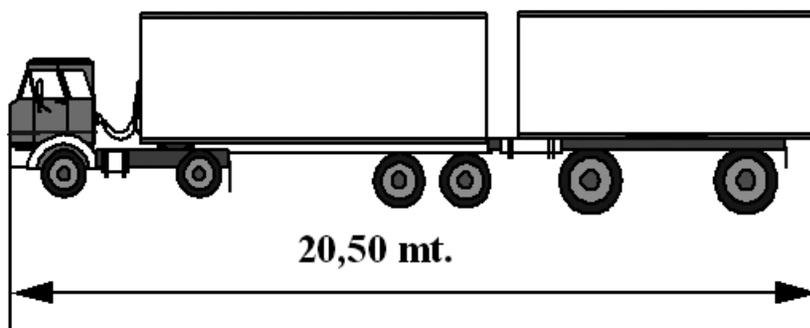
- ✓ Tractor y semirremolque: 18,60 metros



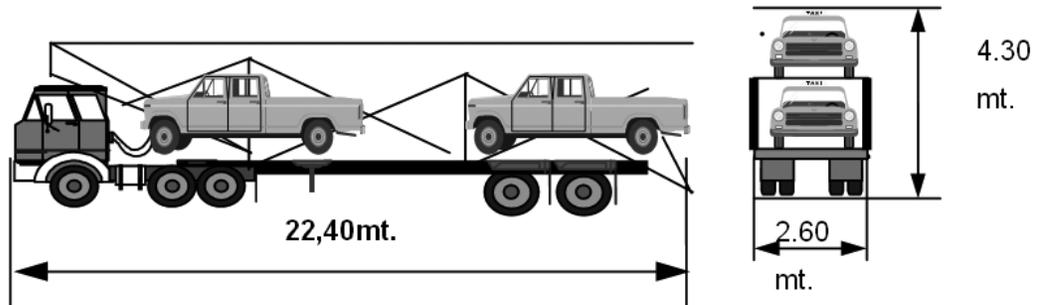
- ✓ Camión con acoplado: 20,00 metros



- ✓ Tractor, semirremolque y acoplado: 20,50 metros



- ✓ Vehículo especial: 22, 40 metros - Circulación restringida



Peso por eje: el peso máximo permitido por eje depende de la cantidad de ruedas que posee el mismo, del ancho de las ruedas y de la distancia entre ellas:

- ✓ Eje simple: es aquél que posee una rueda en cada extremo (total 2 ruedas)



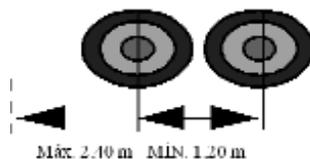
Peso máximo permitido: 6.000 kg.
Tolerancia: 500 kg.

- ✓ Eje dual: es aquél que posee dos ruedas en cada extremo (total 4 ruedas)



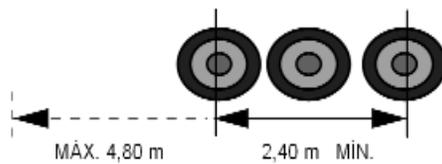
Peso máximo permitido: 10.500 kg.
Tolerancia: 1.000 kg.

- ✓ Ejes tándem dobles: se considera conjunto (tándem) doble de ejes, al agrupamiento de 2 ejes consecutivos pertenecientes a un mismo vehículo y unidos por un dispositivo mecánico, neumático u otro, que permite repartir el peso entre ambos ejes cuando la distancia entre los centros de los mismos es mayor que 1,20 m y menor que 2,40 metros.



En este caso el peso máximo permitido depende del tipo de cada eje:
Ambos ejes simples: 10.000 kg.
Un eje simple y otro dual: 14.000 kg.
Ambos ejes duales: 18.000 kg.
Tolerancia: 1.500 kg.

- ✓ Ejes tándem triple: se considera conjunto (tándem) triple de ejes, al agrupamiento de 3 ejes consecutivos de un mismo vehículo unidos por un dispositivo mecánico, neumático u otro, que permita la distribución de peso entre ellos, cuya distancia entre los centros de 2 ejes consecutivos debe ser superior a 1,20 m e inferior a 2,40 m.5



El peso máximo permitido depende del tipo de cada eje:

Un eje simple y dos ejes duales:
21.000 kg.

Tres ejes duales: 25.500 kg.

Tolerancia: 2.000 kg.

4.- Tipos de Carga

Los innumerables productos susceptibles de ser transportados dan lugar a diferentes tipos de equipos de transporte. En muchas ocasiones los equipos empleados para un determinado producto impiden el traslado de otros productos; es el caso de cierta carga especial. Esta clasificación fue realizada a partir del tipo de carga y vehículo empleado.

- Carga general: es todo tipo de carga de distinta naturaleza que se transporte conjuntamente, en pequeñas cantidades y en unidades independientes. La principal característica es que se puede contar el número de bultos y en consecuencia se manipulan como unidades. Se consideran como carga general cilindros, cajas, cartones, botellas, planchas metálicas, etc. Que se transportan y se almacenan juntas.
- Carga a granel: Es la carga que se transporta en abundancia y sin embalaje; se estiba directamente en la bodega de los buques en grandes compartimientos especialmente acondicionados. La carga a granel puede ser: sólida, líquida o gaseosa.

- Carga especial: Como se ve en su nombre, esta carga es diferente de las demás. Esta diferencia, esta dada por el cuidado en su manipulación, por condiciones tales como el peso, el grado de conservación, peligrosidad, alto valor, etc., y en consecuencias requiere de un trato especial para su estiba.

De esta forma, el tipo de tráfico realizado (larga o corta distancia urbana o rural) y el tipo de producto transportado generan un conjunto de elementos que determinan el tipo de empresa de transporte carretero, el tipo de equipo a utilizar y el precio a cobrar por los servicios prestados. En forma esquemática, es dable establecer los siguientes 6 tipos de tráficos:

- Larga distancia nacional de carga seca (puede ser: carga completa o punto a punto o carga fraccionada o parcial).
- Larga distancia nacional de productos especiales.
- Larga distancia internacional de carga seca.
- Larga distancia internacional de productos especiales.
- Corta distancia con descarga completa (asociada en general al agro y al transporte de contenedores).
- Corta distancia con descarga a lo largo del recorrido - asociada a la distribución urbana- (carga seca o carga especial).

5.- Actividades Conexas al Transporte

Existen otras actividades ligadas con el transporte de mercaderías que son encaradas, principalmente, por las mismas agencias de carga pero en las que existen firmas directamente dedicadas a las mismas:

- Las terminales son sitios de quiebre de la carga. Estas terminales, si son compartidas por varios transportistas, generalmente son administradas por una firma que cobra los derechos de su uso: alquila lugares para el depósito

de las mercaderías, cobra derechos de operación a firmas que manipulan la carga, o estipula tarifas por el empleo de partes de la misma como dársenas, garajes, etc. Los ejemplos característicos son las terminales aeroportuarias y los puertos.

- La actividad de depósito y almacenamiento está íntimamente ligada a la circulación de las mercaderías y al desarrollo de la actividad logística. Se trata de lugares en donde se almacena la mercadería, no sólo para realizar el quiebre de las cargas, sino también para el manejo de inventarios o, en algunos casos, para nacionalizar las mercaderías de importación.
- La manipulación de las cargas es una actividad que comprende los servicios de estiba y desestiba en los puertos, el manejo de las mercaderías en las terminales de pasajeros y de carga, etc. Tal como puede apreciarse, las actividades de esta rama se encuentran distribuidas en otros muchos sectores que efectúan estos servicios como parte de un conjunto de operaciones relacionadas con el transporte. Esto es muy claro en un número creciente de empresas cuya actividad original era el transporte automotor de cargas.

6.- Organizaciones Empresariales, de Trabajadores y Organismos Públicos Vinculados al Transporte Automotor de Cargas

Se describen a continuación las organizaciones gremiales, empresarias y de trabajadores vinculadas con el transporte de cargas por camión en la República Argentina: Los empresarios se agrupan en una gran cantidad de Cámaras y Asociaciones regionales y por especialización, y éstas, a su vez, integran algunas de las tres siguientes Federaciones o Confederaciones:

- CATAC: Confederación Argentina del Transporte Automotor de Cargas
- CNTA: Confederación Nacional del Transporte Argentino

- FADEEAC: Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas

Por otra parte, la FADEEAC creó una organización con fines académicos, llamada Fundación para la Formación Profesional en el Transporte (FTP). A su vez, los trabajadores se agrupan en los sindicatos de las diferentes regionales (Capital Federal y Provincia de Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos, Tucumán, etc.), las que confluyen en la Federación Nacional de Trabajadores Camioneros y Obreros del Transporte Automotor de Cargas.

Un caso especial es el Sindicato Único de Fleteros de la República Argentina que, a pesar de ser una agremiación de propietarios de vehículos, su condición de dependencia de otros transportistas y la pequeña dotación de vehículos propios, los acerca más a un gremio de asalariados que a uno de propietarios.

La atomización que presenta la oferta, conformada por un número importante de propietarios de 1 ó 2 unidades (muchos de los cuales operan como fleteros) da cuenta de una estructura empresaria con una cultura relativamente alejada de emprendimientos de carácter colectivo como lo son las asociaciones de empresarios. De allí que la representatividad de los gremios empresarios (incluyendo entre éstos al Sindicato de Fleteros) es ciertamente limitada, pero no por ello carente de poder de negociación.

Si bien las funciones de los organismos del Estado no serán detalladas en este trabajo, se pueden mencionar los siguientes relacionados directamente con el transporte de cargas por carretera.

Jurisdicción Nacional:

- La Secretaría de Transporte, dependiente del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, se encarga de la definición de la política de transporte;
- La Subsecretaría de Transporte Automotor, dependiente de la Secretaría de Transporte, participa en la definición de la política del transporte automotor;
- La Comisión Nacional de Regulación del Transporte (CNRT); ente descentralizado en la órbita de la Secretaría de Transporte, se encarga de controlar y fiscalizar a las empresas de transporte terrestre de jurisdicción nacional⁽⁴⁾;
- El Registro Único del Transporte Automotor (RUTA), registro obligatorio para todos los transportistas de cargas por camión, funciona en dependencias de la Secretaría de Transporte, pero con la participación de las Cámaras Empresarias (FADEEAC, CATAC y CNTA), Gendarmería Nacional, la Federación de Camioneros y la Universidad Tecnológica Nacional;
- La Consultora Ejecutiva Nacional de Transporte (CENT), se encarga de administrar el sistema de Revisión Técnica Obligatoria (RTO) de vehículos que realizan transporte interjurisdiccional, a través de un convenio entre la Secretaría de Transporte, la CNRT y la Universidad Tecnológica Nacional.

Jurisdicciones provinciales y municipales:

Dentro de las Jurisdicciones Provinciales y Municipales se pueden mencionar las distintas Direcciones de Transporte o de Tránsito y Transporte, organismos que cumplen generalmente las funciones de definición de políticas, administración y control de la actividad en sus respectivos territorios. Existen Organismos Públicos vinculados con la actividad, como por ejemplo; las diferentes Direcciones de Vialidad, la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), la

Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES), las autoridades de tránsito y otras relacionadas con algunos tipos de carga, por ejemplo, el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA).

CAPÍTULO II

REGULACION DEL TRANSPORTE

Sumario: 1.-Breve historia. 2.- Requisitos para circular en la Jurisdicción Nacional. 3.- Registro Único del Transporte Automotor (R.U.T.A.). 4.- Regulaciones Especiales 5.- Restricciones a la circulación fijadas por la Dirección Nacional de Vialidad.

1. Breve Historia

Hasta principios de la década del '90, el marco legal en que se desenvolvía la actividad estaba constituido por la Ley 12.346 el año 1937, que creó la Comisión Nacional de Coordinación de Transporte como ente coordinador de los medios de transporte por agua y tierra y encargado de otorgar los permisos para la explotación de los servicios. Es de destacar que esta ley se dictó cubriendo la necesidad de establecer un marco al incipiente transporte automotor frente al ya consolidado transporte ferroviario (que comenzaba a presentar señales de pérdida de importancia relativa), tanto de cargas como de pasajeros.

Bajo esta ley, las empresas de transporte que hubieren obtenido el permiso de la Comisión Nacional de Coordinación de Transporte estaban obligadas a no cobrar precios distintos a los establecidos en las tarifas aprobadas por la Comisión. Sin embargo, la norma, dictada en épocas donde el autotransporte de cargas prácticamente no existía, perdió paulatinamente vigencia aunque resultó precisa en la

definición de competencias: a) las Provincias podrían reglamentar su transporte de carga local, b) el transporte interprovincial solo podría ser reglamentado por la Nación. Con la intención de actualizar la normativa del transporte de carga por automotor se creó, mediante el Decreto N° 405 del año 1981, el Registro Nacional de Transporte de Cargas por Carretera donde se definían los tipos de transporte y se establecían dos categorías de servicios: regulados y no regulados; esta última categoría era la que involucraba a todo el transporte de cargas por carreteras de Jurisdicción Nacional quedando la primera reservada para posibles situaciones de necesidad aunque, en la práctica, no fue utilizada. La realidad también indicó que el Registro, que comenzó a operar en 1988, nunca tuvo plena vigencia y fue derogado por la Ley de Cargas, sancionada en el año 1996; por otro lado, el pago de la Tasa Nacional de Fiscalización del Transporte, obligatoria para poder desarrollarse en el tráfico interjurisdiccional, mostró un nivel de evasión extremadamente alto, hasta que fue derogado en el año 1994.-

El actual marco legal en que se desenvuelve la actividad está constituido por la Ley 24.653, del año 1996 (reglamentada por el Decreto 1035 del año 2002). Los controles establecidos en la normativa del transporte automotor de cargas hacen referencia a la obligación de inscribirse en el Registro Único del Transporte Automotor (RUTA) a todo aquel que realice transporte y servicio de transporte (como actividad exclusiva o no), además de registrar sus vehículos, quedando así habilitado para operar.

La Ley establece que en el sector no existen restricciones a la libre entrada y salida de operadores del mercado, ni regulación referente a la asignación de rutas y cupos de carga sujetas a escrutinio público o fijación de tarifas. En este marco, las responsabilidades del Estado Nacional se remiten a garantizar la amplia competencia del mercado, impedir las acciones oligopólicas que tiendan a interferir en el funcionamiento del sector y garantizar que ninguna disposición nacional, provincial o

municipal grave, intervenga o dificulte en forma directa o no, los servicios regidos por la Ley 24.653, salvo en materia de tránsito y seguridad vial.

Históricamente, la libertad de contratación de servicios entre tomador y dador de cargas ha caracterizado el mercado, a pesar de la existencia de regulación tarifaria, por lo menos en algunos sectores o tipos de productos, por ejemplo los de cosecha, aunque no fue respetada de manera generalizada en la práctica.

La alta cantidad de empresas operadoras y la oferta de bodegas, determinan un perfil sectorial caracterizado como tomador de precios, donde las prácticas más comunes para la fijación de los mismos están supeditadas a la competencia imperante en el mercado. En materia de tránsito, pesos y dimensiones, es de aplicación lo establecido en la ley de tránsito N° 24.449 de diciembre de 1994 (reglamentada por el decreto 779 del año 1995, posteriormente modificado por los decretos 714/96 y 79/98 en lo referido a pesos y medidas), ley a la que la mayoría de las provincias argentinas ha adherido, con las excepciones de Buenos Aires, Mendoza y Córdoba, aunque en todas ellas rigen los mismos pesos y dimensiones para los vehículos de carga.

2.- Requisitos para circular en la Jurisdicción Nacional

Los requisitos para circular fijados por la ley 24.653 y por la ley 24.449 para el transporte interjurisdiccional e internacional, se refieren a aquellos vehículos cuya capacidad de carga sea igual o superior a los 700 kilogramos, y son los siguientes:

- Constancia de inscripción del vehículo y del transportista en el Registro Único del Transporte Automotor (RUTA).
- Cédula de Identificación del vehículo.
- Constancia de realización de la Revisión Técnica Obligatoria (RTO) por el vehículo.
- Licencia de conducir del conductor del vehículo.

- Licencia Nacional Habilitante (LNH) del conductor del vehículo.
- Constancia de la contratación de seguros obligatorios.
- Documento de transporte, carta de porte o guía de la carga transportada.
- En caso de transporte internacional, la documentación determinada por los Acuerdos, Tratados y Convenios.
- En los casos de vehículos afectados al transporte de cargas peligrosas, la documentación específica exigida por la normativa vigente en la materia.
- En los supuestos en que el tránsito necesite de un permiso especial de circulación, el instrumento que acredite la concesión del mismo.

Los organismos que pueden requerir esta documentación son:

- la Comisión Nacional de Regulación del Transporte
- la Gendarmería Nacional
- la Prefectura Naval Argentina

3.- Registro Único del Transporte Automotor (RUTA)

El Registro Único del Transporte Automotor (RUTA), creado por la Ley de Transporte N° 24.653 y reglamentado por el Decreto N° 1.035 del año 2002, funciona en el ámbito de la Secretaría de Transporte siendo la Comisión Nacional de Regulación del Transporte la encargada de fiscalizarlo. Está administrado por un Directorio integrado por la Secretaría de Transporte, CATAC, CNTA, FADEEAC, el Sindicato de Camioneros, Gendarmería Nacional y la Universidad Tecnológica Nacional.

En él deben inscribirse todas aquellas personas físicas o jurídicas que realicen transporte o servicios de transporte, en carácter de actividad exclusiva o no, como condición ineludible para ejercerla. La inscripción se realiza en locales

habilitados por el Directorio y pertenecientes a las Cámaras adheridas a las organizaciones empresariales que lo integran.

Si bien este registro fue creado en el ámbito de los servicios de carácter interjurisdiccional, ya se han adherido al mismo algunas provincias en tanto otras se encuentran analizando su incorporación. De esta manera, si el RUTA alcanzara a todas las jurisdicciones provinciales, además de la nacional donde fue creado, se encontrarían inscriptas la totalidad de las empresas propietarias de vehículos y del parque automotor de cargas del país.

Cabe destacar que es el primer emprendimiento respaldado en una ley luego de muchos intentos fallidos a lo largo de las últimas décadas, fracasos que deben explicarse en la falta de continuidad en las políticas de transporte y de apoyo del grueso o de una parte importante del sector empresario con representatividad en las cámaras respectivas. Una particularidad que presenta es que el mismo resulta sin costo para el transportista ya que su financiamiento se realiza con cargo al Sistema Integrado de Transporte Automotor Urbano (SISTAU).

Su implementación consolidó normativamente, y con un mayor alcance temporal, un esquema de subsidios que había nacido en el año 2001 al amparo de los denominados Convenios para Mejorar la Competitividad y la Generación de Empleo, impulsados por el Gobierno Nacional para incrementar la rentabilidad de varios sectores de la economía argentina, incluyendo el transporte automotor, tanto de cargas como de pasajeros. Entre los subsidios del Plan se encontraba la aplicación de rebajas en los corredores viales nacionales concesionados mediante el sistema de peaje y el pago a cuenta del IVA de las contribuciones patronales. Mediante la Resolución Conjunta N° 543 y 251 del año 2003, de los Ministerios de Economía y Producción, y de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, se aprueba el Régimen de Fomento de la Profesionalización del Transporte de Cargas (REFOP),

que será financiado con un 3% del total de fondos que ingresen al Sistema Integrado de Transporte Terrestre (SITRANS) y con cargo SISTAU.

Los beneficiarios del REFOP, aquéllos transportistas de cargas por automotor que estén inscriptos en el RUTA, que den cumplimiento al Convenio Colectivo de Trabajo N° 40/89 y que todo su personal de conducción tenga su licencia nacional habilitante vigente, perciben acreencias por una suma equivalente a las contribuciones patronales sobre la nómina salarial con destino a los subsistemas de la seguridad social. Pero la inscripción en el RUTA conlleva también subsidios adicionales como la reducción en las tarifas de peaje en la red vial nacional concesionada, según lo establece el Decreto N° 301/04 y la compensación del 100% del arancel correspondiente a la Evaluación Psicofísica de los Conductores Profesionales de Vehículos de Transporte Terrestre de Cargas Generales y Peligrosas de Jurisdicción Nacional, esto último establecido en la Resolución ST 556/2004 junto con la compensación de una porción de los aranceles para Cursos de Primera Formación y del Establecimiento de la Formación Profesional de los Conductores de Vehículos de Transporte Terrestre de Cargas Generales de Jurisdicción Nacional.

En definitiva, los últimos años han modificado parcialmente una historia de desarrollo de la actividad caracterizada por la independencia sectorial respecto del Sector Público y cuyas consecuencias, de tener alguna, se verán en los próximos años.

3.1.- Las Funciones del R.U.T.A.⁽³⁾:

- Inscribir a toda persona física o de existencia ideal, que realice servicio de transporte por automotor de cargas y que cumpla con los requisitos que establezca la Autoridad de Aplicación de acuerdo con lo estipulado por la Ley N° 24.653.

⁽³⁾ Art. 13, Decreto N° 1035, Poder Ejecutivo Nacional (b.o. 19/06/2002)

- Otorgar el certificado que acredite la inscripción.
- Llevar el registro de altas, bajas y modificaciones, ordenado e informatizado.
- Procesar la información registrada a los fines de su elaboración estadística.
- Brindar la información pública a todo aquél que lo requiera, según las normas y recaudos que se establezcan, y difundir las estadísticas elaboradas propendiendo a la mejor calidad de los servicios de transporte y a la transparencia del mercado.
- Implementar un sistema informático para la elaboración estadística del transporte internacional.

3.2.- Categorías según especialidad

Las inscripciones se formalizan de acuerdo con las siguientes categorías, según su especialidad de tráfico, pudiendo los interesados inscribirse en una o más de ellas:

- Transportista de Carga Masiva o a Granel: comprende a quien realice transporte de bienes homogéneos efectuado por un transportista, que sin necesidad de pasar por su depósito tiene uno o varios destinos y se encuentra respaldado por uno o más documentos contractuales.
- Transportista de Carga Peligrosa: comprende al transportista que realice traslado de sustancias o mercancías consideradas peligrosas por la normativa vigente, que sin necesidad de pasar por un depósito propio, tiene uno o varios destinos y que se encuentra amparado por uno o más documentos respaldatorios. Si las sustancias o las mercancías fueran acopiadas en el depósito del transportista éste deberá cumplir en lo pertinente, con las especificaciones previstas para la especialidad de carga fraccionada.

- Transportista de Carga Fraccionada: comprende el traslado efectuado por un transportista, como actividad principal o accesorio y con un fin económico, de bienes compatibles que puedan ser consolidados en la misma bodega, acopiados en uno o varios orígenes, de uno a varios dadores de carga, con uno o más destinos y con entregas completas o fraccionadas.
- Transportista de Carga Propia: comprende los servicios de transporte automotor de cargas realizados por comerciantes, industriales, ganaderos, agricultores, empresas y entidades privadas en general, mediante vehículos automotores de su propiedad, de efectos y mercaderías o efectos sin transformación o elaboración de los mismos. Sólo podrá ser considerado automotor propio de esas mercaderías o productos el transporte efectuado en los vehículos de propiedad de quien transporta, cuando el precio de venta de las mercaderías sea fijo y uniforme, es decir, independiente del lugar de entrega.
- Transportista de Tráficos Especiales: comprende actividades que por sus características técnicas requieren de normas específicas de regulación, cuya determinación corresponde a la Secretaria de Transporte, como el transporte de caudales, de cargas indivisibles (ingeniería del transporte), de correos o valores bancarios, de recolección de residuos, de trabajos en la vía pública, de ganado mayor o de cualquier otro que determine el referido organismo.
- Transportista de Carga Internacional: comprende el traslado de mercaderías efectuado por un transportista entre la Republica Argentina y otro país.

3.3.- Categorías según su estructura operativa

- Empresa: a cuyos fines deberá encontrarse inscripta en la Inspección General de Justicia. Con propósitos estadísticos, deberán aportarse los

datos relativos a su situación patrimonial, en base a la cantidad de unidades de su propiedad, antigüedad de las mismas y su infraestructura (depósitos, talleres, lavaderos y sucursales).

- Transportista Individual: a cuyos fines se deberá acreditar el cumplimiento de la obligación de emitir cartas de porte.
- Fleteros: a cuyos fines se deberá acreditar el nombre y domicilio del principal por cuenta de quien realizará servicios de transporte.

4.- Regulaciones Especiales

Además de la reglamentación general que regula el transporte de cargas por camión, deben sumarse otras normativas que se refieren al transporte de algunos tipos particulares de carga y que dan a otros organismos la potestad de ejercer el control sobre el mismo.

Los organismos que pueden requerir esta documentación son: la Comisión Nacional de Regulación del Transporte, la Gendarmería Nacional o la Prefectura Naval Argentina, estos dos últimos por delegación mediante convenio con la Secretaría de Transporte – CNRT.

A continuación se resumen algunas de esas normas y las cargas que son susceptibles de un trato especial:

Transporte de cargas peligrosas: En el Anexo S del Decreto 779 del año 1995 (reglamentario de la Ley de Tránsito) se estableció el “Reglamento General para el Transporte de Mercancías Peligrosas por Carretera”. En su artículo 5, dice: “El transporte de las mercancías peligrosas se regirá por las disposiciones del presente Reglamento General y por la reglamentación específica vigente dispuesta por los organismos designados Autoridad de Aplicación de leyes o normas relativas a determinadas mercancías peligrosas, tales como la Dirección General de Fabricantes Militares, la Subsecretaría de Combustibles, la Comisión Nacional de Energía

Atómica, la Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente Humano, entre los principales.”.

A partir de esta norma, sucesivas resoluciones de la Secretaría de Transporte se agregaron al cuerpo normativo, las más importantes que hoy siguen vigentes son:

- Resolución N° 195/97: incorpora normas técnicas al Reglamento General para el Transporte de Mercancías Peligrosas por Carretera.
- Resolución N° 110/97: establece el “Curso de Capacitación Básico Obligatorio para Conductores de Vehículos Empleados en el Transporte de Mercancías Peligrosas por Carretera”
- Resolución N° 208/99: incorpora al Reglamento General para el Transporte de Mercancías Peligrosas por Carretera, el Régimen de Infracciones y Sanciones al Acuerdo para la Facilitación del Transporte de Mercancías Peligrosas en el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), aprobado por Decisión N° 8/97 del Consejo del Mercado.

Por otra parte, el Grupo Mercado Común del MERCOSUR emitió la Resolución N° 10/ 2000, “Instrucciones para la fiscalización del transporte por carretera de mercancías peligrosas en el MERCOSUR”, donde se especifica, entre otras exigencias, la documentación obligatoria, la identificación de los vehículos de transporte, las condiciones del vehículo, equipamientos y cargamento, y el equipamiento de seguridad obligatorio. También establece las condiciones especiales para el Transporte de Mercancías Peligrosas en cantidades limitadas y fija los procedimientos para los casos de retención del vehículo o de emergencias.

Dentro de las cargas peligrosas se puede mencionar a:

Combustibles: la Subsecretaría de Combustibles, haciendo uso de las facultades conferidas por el Anexo S del Decreto N° 779/95, ha reglamentado a

través de la Disposición N° 299 del año 1998, los requisitos que deben cumplir los tanques cisternas para el transporte de combustibles líquidos y gas licuado de petróleo.

Armas y explosivos: la norma que regula el transporte de estos elementos es la ley 20.429, del año 1973 (artículos 12, 26y 33), reglamentada por los Decretos N° 395/75 (armas de guerra y de uso civil) y N° 302/83 (pólvora y explosivos), y fija como autoridad con competencia en el tema al Registro Nacional de Armas (RENAR). El transporte de cantidades de armas de guerra y sus municiones requerirá autorización previa del Registro Nacional de Armas. Este permiso, que deberá ser renovado anualmente, amparará a todo transporte realizado durante su vigencia, y su copia autenticada deberá remitirse junto con el material. Además del documento aludido, deberá acompañar a la carga un remito en el cual figurará el listado de todo el material. Una copia de dicho remito será enviada al RENAR, antes o al iniciar el movimiento de cada embarque hacia su destino. Las empresas de transporte no podrán aceptar la carga de armas y demás materiales clasificados de guerra, si junto con los mismos no se hace entrega de copia autenticada de la autorización previa del Registro Nacional de Armas y remito con el listado del material. El transporte de armas de uso civil y sus municiones deberá efectuarse con permiso de la autoridad local de fiscalización con jurisdicción en el lugar de origen del material. Esta autorización deberá ser renovada anualmente y amparará a todo transporte realizado durante su vigencia. El material transportado deberá ser acompañado por un remito en el cual figurará el listado de las armas. Las empresas de transporte no podrán aceptar la carga de armas de uso civil, si previamente no se les ha hecho entrega de copia autenticada por escribano de la autorización de transporte, la que deberán conservar en su poder.

Todo cargamento de explosivos deberá estar acompañado de factura o remito del proveedor. En ausencia de los documentos mencionados deberá contarse

con autorización escrita del RENAR. Las empresas de transporte agregarán esos documentos a la guía correspondiente.

Adicionalmente estas normas sugieren procedimientos para el transporte seguro de este tipo de cargas.

Materiales radioactivos: en Argentina, todo transporte de material radiactivo debe cumplir con los requisitos de aplicación establecidos en la Revisión 1 de la Norma AR 10.16.1 “Transporte de materiales radiactivos” de la Autoridad Regulatoria Nuclear (ARN) del año 2001. Esa norma adopta todos los criterios establecidos en el documento “Reglamento para el Transporte Seguro de Materiales Radiactivos” Requisitos. La norma AR 10.16.1 establece los requisitos mínimos de seguridad que permiten proteger a las personas, los bienes y el ambiente de los efectos nocivos de las radiaciones ionizantes durante el transporte de materiales radiactivos. Es aplicable a todas las modalidades de desplazamiento por vía terrestre, acuática o aérea de materiales radiactivos que no formen parte del medio de transporte.

Transporte de estupefacientes: La ley 23.737 prohíbe el transporte de estupefacientes, de materia prima para su elaboración y de plantas o semillas utilizables para la producción de los mismos, pero prevé un registro especial para la inscripción para los transportistas de precursores químicos²². Los decretos N° 1.095/96 y N° 1.161/2000 reglamentan las medidas para el control de la producción nacional y el comercio interior y exterior de los precursores químicos. La Secretaría de Programación para la Prevención de la Drogadicción y la Lucha contra el Narcotráfico de la Nación (SEDRONAR), es la que coordina a nivel nacional la información y las estrategias tendientes a detectar y desbaratar el comercio y distribución. Dentro de la órbita de esta Secretaría se encuentra el RENPRE (Registro Nacional de Precursores Químicos), que es donde deben registrarse todas aquellas personas, empresas, instituciones o sociedades comerciales que mantengan alguna

relación con precursores químicos realizando cualquier actividad, entre ellas el transporte.

Transporte de medicamentos: El Decreto N° 1.299 del año 1997 exige que las empresas dedicadas a la distribución de especialidades medicinales deben registrarse en la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT). Mediante la Disposición N° 7.439/99 la ANMAT estableció las condiciones para la habilitación de empresas como distribuidoras de medicamentos, contemplando la gestión de un operador logístico que también debe estar registrado ante este Organismo. Además del registro, la ANMAT ha dictado normas referidas a la manipulación y resguardo de las especialidades medicinales.

Transporte de residuos peligrosos: La ley 24.051, reglamentada por el Decreto N° 831/93 establece la normativa para las actividades de generación, manipulación, transporte, tratamiento y disposición final de residuos peligrosos. Los titulares de las actividades consignadas, sean personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, deben inscribirse en el Registro Nacional de Generadores y Operadores de Residuos Peligrosos, que lleva la Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente Humano. Los transportistas de residuos peligrosos deben cumplir con las siguientes disposiciones:

- Todo vehículo que realice transporte de residuos peligrosos, debe estar equipado con un sistema o elemento de control autorizado por la Secretaría de Transporte.
- El envasado y rotulado para el transporte de residuos peligrosos, y las normas a cumplir en caso de derrame o liberación accidental de residuos peligrosos deben ajustarse a los requisitos establecidos por el Reglamento General para el Transporte de Material Peligroso por Carretera.
- Los conductores de los vehículos que transporten residuos peligrosos deben poseer una licencia especial para trasladar este tipo de cargas y

aprobar un curso sobre transporte de materiales y residuos peligrosos y la incidencia de la naturaleza de la carga en la conducción.

Sin embargo esta reglamentación es válida para el transporte interjurisdiccional, por lo tanto se aprobó la ley 25.612 que establece los presupuestos mínimos para la Gestión Integral de Residuos Industriales y de Actividades de Servicios. Esta norma dispone que el registro de los responsables, desde la generación hasta la disposición final de los residuos peligrosos pasando por los transportistas, sea realizado por las autoridades provinciales, compartiendo la información con la Autoridad Ambiental Nacional. Esta ley contempla una reglamentación específica para el transporte de residuos industriales (artículos 23 al 28), fijando las obligaciones que deberán cumplir los transportistas así como su responsabilidad ante un eventual daño ambiental.

Transporte de sustancias alimenticias: de acuerdo al Decreto N° 4.238/68 y sus normas modificatorias el “Reglamento de Inspección de Productos, Subproductos y Derivados de Origen Animal” indica que todo vehículo utilizado para el traslado de productos, subproductos y derivados de origen animal fuera de los establecimientos productores debe contar con equipamiento especialmente acondicionado. Estos vehículos deben ser habilitados, registrados e inspeccionados por el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA). La norma clasifica los vehículos teniendo en cuenta las características de la caja de carga, contenedor o cisterna y la existencia o no de sistemas de enfriamiento. Las categorías son las siguientes:

- Categoría A — Caja, contenedor o cisterna, con aislamiento térmico (isotermo) y con equipo mecánico de frío.
- Categoría B — Caja, contenedor o cisterna, con aislamiento térmico (isotermo) sin equipo mecánico de frío y con sistemas refrigerantes autorizados por el SENASA.

- Categoría C — Caja con aislamiento térmico (isotermo) sin equipo mecánico de frío.
- Categoría D — Caja sin aislamiento térmico.
- Categoría E — Sin caja.

El vehículo deberá portar la habilitación del SENASA cuando se encuentre realizando el traslado de sustancias alimenticias.

Transporte de camiones blindados: la actividad económica de estos vehículos está contemplada por la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 1997 (ClaNAE 97) dentro de una rama de producción específica como es Transporte de Caudales y no dentro de la rama Transporte Automotor de Cargas. De todas formas, los vehículos dedicados al transporte de caudales y documentación, que cuentan con blindaje, deben ser registrados por el Registro Nacional de Armas (RENAR) y someterse a la normativa referida a las condiciones de seguridad de los mismos.

Transporte de ganado: conforme a la normativa vigente, todo animal de las especies bovina, ovina, porcina, caprina, equina y aviar que sea transportado por cualquier parte del país, debe hacerlo amparado por el certificado sanitario denominado Documento de Tránsito Animal (DTA), que fue creado en el año 1998 en reemplazo del Permiso Sanitario para Tránsito de Animales (PSTA), del año 1995, y expedido por el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos del Ministerio de Economía y Producción de la Nación. El DTA es un certificado que acredita el cumplimiento de las normas sanitarias por parte del establecimiento de origen que lo solicita para trasladar hacienda.

5.- Restricciones a la Circulación Fijadas por la Dirección Nacional de Vialidad.

Los vehículos convencionales de carga, que no sobrepasen los límites de pesos y medidas, pueden circular libremente por toda la red vial nacional. Aquellos que sean detectados con exceso de peso, deben descargar el exceso y abonar la tasa de resarcimiento que establece el Decreto N° 79/98 y la multa correspondiente.

Los vehículos especiales para transporte exclusivo de otros vehículos sobre sí, los portacontenedores y otros vehículos destinados al transporte de contenedores, deben respetar las siguientes restricciones a la circulación:

- No pueden circular con lluvia o niebla;
- No pueden ingresar en ciudades. Esta restricción no se aplica si el vehículo utiliza autopistas o posee autorización de la autoridad local;
- No pueden circular por los tramos de camino que la autoridad vial le restrinja en función de las características de los mismos.

Los vehículos convencionales de carga que transporten una carga indivisible que no sobrepase los 4,30 metros de altura, 2 metros de saliente trasera y cuyo sobre ancho no supere el 30% del ancho del vehículo deben solicitar un permiso especial de circulación en las Oficinas de Permisos habilitadas por la DNV.

Este permiso se refiere al exceso en las dimensiones de la carga transportada pero no a los pesos máximos.

Los vehículos especiales de carga que transporten carga indivisible de gran tamaño, equipos petroleros, grúas y equipos especiales deben solicitar un permiso de circulación por primera vez en la sede central de la DNV y luego en las Oficinas de Permisos habilitadas por ésta. Estos vehículos no sólo tienen restricciones a la circulación sino que, además, deben pagar un canon a la DNV.

Los vehículos especiales que transporten maquinaria agrícola deben cumplir con lo establecido en el Decreto N° 79 del año 1998, en lo referido a la

“Norma para la circulación de maquinaria agrícola”, que establece los requisitos para los equipos, las condiciones para la circulación, la señalización y las dimensiones que deben poseer los mismos.

CAPÍTULO III

DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Sumario: 1.- Presentación y descripción del funcionamiento de la firma.

1. Presentación y descripción del funcionamiento de la firma

Transportista S.R.L. es una empresa radicada, principalmente, en el norte del país que presta servicios de transporte de encomiendas, carga completa y frío, como así también presta servicios de Almacenaje, ajustándose en muchos casos a la demanda de Clientes.

Ofrece el servicio a diversas empresas del NOA (Tucumán, Santiago del Estero, Salta, Jujuy, Catamarca) Córdoba, Rosario y Buenos Aires.

Actualmente, la Compañía se estructura con un nivel de conducción gerencial, que es ejercido por uno de los Dueños, Juan López, a modo de Gerencia General y con niveles departamentales, no estructurados por áreas. Tanto los sectores administrativos como operativos dependen del único nivel de conducción, restándole a éste tiempo para las funciones propias de una Dirección.

La organización fuertemente horizontal, sin una estructuración funcional evidencia falencias, tales como:

- Limitaciones en el alcance del control y en los procesos de seguimiento.
- Debilidades en los procesos operativos y administrativos, por demoras, o faltas de tiempo.
- Incompatibilidad de funciones que debilitan el sistema de control interno.

Un aspecto importante a destacar es la ausencia de un Área Comercial como parte fundamental de la organización. Esto ocasiona la pérdida de oportunidades comerciales, debilita la relación con los clientes e impide el crecimiento sostenido de la Compañía.

Los procesos operativos y administrativos se efectúan sin una adecuada formalización y sistematización, no respetando un orden racional y efectivo. Del relevamiento realizado surgen la inexistencia de circuitos básicos o debilidades en los mismos, el incumplimiento de procesos esenciales, la existencia de ciertas ineficiencias en la consecución de las obras que se llevan a cabo, etc. Todo esto interfiere en la política de crear un adecuado “ambiente de control” en la organización y genera la posibilidad de una inadecuada aplicación de los recursos humanos, y tecnológicos.

La empresa cuenta, para llevar a cabo sus procesos operativos y administrativos, con el Sistema de Gestión, “Factura Plus”, que se utiliza parcialmente, y que no responde adecuadamente a los requerimientos y exigencias de los procesos operativos, productivos y administrativos de la Compañía. Asimismo, para las registraciones contables utiliza el Sistema “ContaPlus”. La falta un sistema integrado e integral se suple con el uso de medios manuales de información y la utilización de aplicativos que presentan una serie de limitaciones, tales como Excel, Word, etc. Esto ocasiona la existencia de un inadecuado sistema de información en la Compañía

Se debe mencionar como importante, que la falta de información objetiva, íntegra y oportuna:

- No permite conocer niveles de rentabilidad específicos y generales de los servicios que se prestan.
- Impide evaluar el cumplimiento de objetivos
- Dificulta la función de la Dirección al momento de tomar decisiones.

Son destacables, como rasgos distintivos, el compromiso, la pertenencia y el esfuerzo que en general, evidencian los recursos humanos de la Compañía y la inserción creciente de ésta en el mercado.

A modo de conclusión, se evalúa como conveniente, para afianzar la consecución de los objetivos de la Compañía, lograr fortalecer el sistema de información, rediseñar la estructura de la organización y mejorar los subsistemas operativos y administrativos.

El esfuerzo y la dedicación puestos en la gestión y los recursos involucrados en la misma, no se ven reflejados en una adecuada y sistemática gestión por áreas específicas, que responda de manera satisfactoria, garantizando la consecución de los resultados esperados.

Fortaleciendo los procesos operativos y de información, y mejorando la estructura de organización se lograría afianzar la gestión de la Compañía en términos de efectividad y economía y dar las bases para un crecimiento sostenido de la misma.

CAPÍTULO IV

RELEVAMIENTO

Sumario: 1.- Descripción del Trabajo realizado 2.- resultado del relevamiento 3.- Observaciones detectadas 4.- Análisis de Movimiento de las Unidades de Larga Distancia. 5.- Diagnóstico del Departamento Tráfico.

1.- Descripción del trabajo realizado

1.1.- Objetivos

Las tareas de Relevamiento desarrolladas en el Sector Tráfico de Transportista, tuvieron por objetivo conocer los procedimientos vigentes al momento del Relevamiento, procurando:

- Relevar los procesos y sistemas administrativos y operativos vigentes.
- Identificar los sistemas de gestión en uso y sus características.
- Identificar observaciones y debilidades en los principales procesos que se realizan.

1.2.- Alcance

El trabajo realizado consistió en tomar conocimiento y analizar los procesos, la comunicación y las relaciones entre el personal que se desarrollan en Transportista. Para ello se utilizó la siguiente metodología:

Entrevistas e Información Brindada

Se realizaron entrevistas/reuniones de trabajo con las siguientes personas:

- Jorge López
- Gonzalo Belloso
- Ing. Juan Osvaldo
- David Pérez
- Daniel Pereira
- Juan Carlos Bilardo
- Augusto Fernández
- Leonardo Ortiz (Buenos Aires)
- Fabián Carini (Buenos Aires)
- Romina Villafañe (Auxiliar de Leonardo Ortiz en Buenos Aires)

Caracterización del Sistema Informático

A partir del Relevamiento practicado se procedió a caracterizar los Sistema Informáticos que utilizan en Transportista, en función al uso que le dan cada uno de los sectores relevados.

Documentación de Evidencias

Se obtuvo copia de la documentación interviniente en los procesos administrativos y operativos que se efectúan en Tráfico.

En algunos casos, la documentación recibida estuvo constituida por los modelos de formularios en uso y en otros casos, se recibió copia de comprobantes completos y copia de pantallas del Sistema

2.- Resultados del Relevamiento

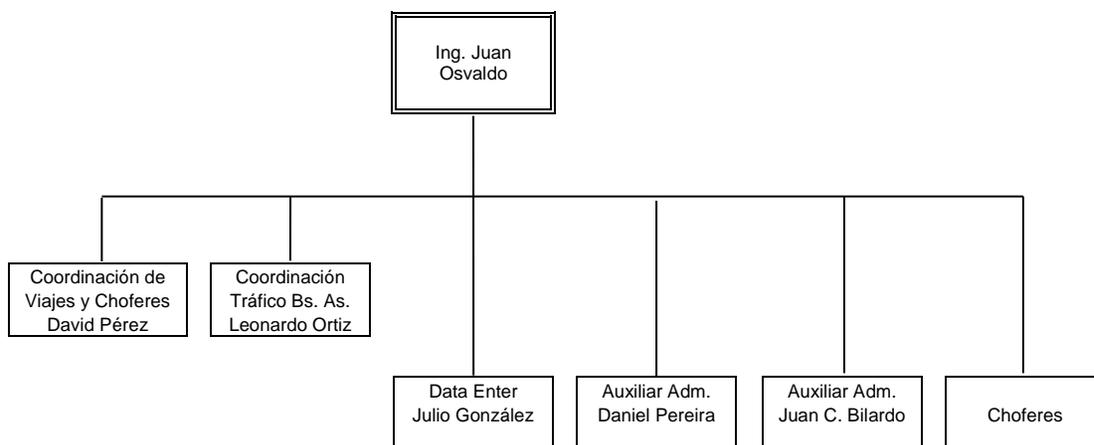
2.1.- Características Generales y Estructura del Sector

El Sector de Tráfico de Transportista S.R.L. tiene como objetivo principal disponer y coordinar con las distintas sucursales, la administración de las unidades propias y de terceros a efectos de poder cumplir con los servicios.

A esto se debe sumar que dicho Sector establece una metodología para: emisión, control y gestión de la documentación de los choferes y de las unidades, debiendo verificar el cumplimiento de los servicios (unidades propias y de terceros) en tiempo y forma.

El Sector cuenta con una persona a Cargo (Ing. Juan Osvaldo, 2 Supervisores y 4 auxiliares administrativos. A su vez del Sector dependen los Choferes (propios de la Empresa) de Larga distancia.

También en las Sucursales existen personas que tienen entre sus tareas la coordinación con Tucumán para las actividades del Sector.



2.2.- Principales funciones que desarrolla el Personal

Juan Osvaldo

- Verifica que está haciendo la flota de camiones y sus choferes, analizando el tiempo de llegada y de salida de los mismos.
- Verifica la disponibilidad de camiones.
- A última hora de la tarde de cada día recibe la información de todas las sucursales con respecto a los movimientos de salidas de los camiones y fleteros (a través de un Excel) y en base a esto más lo producido por él desde Tucumán se prepara para el día siguiente.
- Atención a Clientes que solicitan camiones disponibles para carga.
- Analiza las prioridades que hay en la empresa:
 1. Es la necesidad del cliente para la carga.
 2. Necesidad de la Empresa para disponibilidad.
- Apoya al sector operaciones en la distribución. Cuando esta es pesada o voluminosa se hace con un vehículo de larga distancia.
- Coordinación con el resto de las sucursales por Teléfono o mail, pero la decisión final es de Él.
- Busca el equilibrio para llenar los camiones. Debe tratar que ningún camión salga incompleto.
- Se encarga de los retiros o repartos cuando la carga no entra en camiones chicos. Este trabajo es coordinado en conjunto con Jorge López.
- Maneja una caja chica para los gastos menores de los choferes.
- Realiza el monitoreo de los camiones.
- Coordinación permanente con los Choferes.

David Pérez

- Asistente Principal de Juan Osvaldo.
- Genera las Órdenes de Carga para los Choferes.
- Genera Hojas de Ruta.

1. Atender a clientes
 2. Supervisar los viajes realizados y evitar que alguno no sea facturado.
 3. Preparar informes para la Dirección.
 4. Confeccionar cuaderno de novedades diarias (accidentes, luces encendidas, operarios que se retiran antes de cumplido el horario, etc.)
- Recibe pedidos de Clientes.
 - Coordina el movimiento de la flota junto con Juan Osvaldo.
 - Coordinación con el resto de las sucursales por Teléfono o mail, pero la decisión final es de Osvaldo.
 - Busca el equilibrio para llenar los camiones. Debe tratar que ningún camión salga incompleto.

Daniel Pereira

- Procesa tickets de combustible en planilla Excel para determinar el consumo promedio de combustible.
- Controla los comprobantes de peaje.
- Procesa en el sistema los vales de caja otorgados a los Choferes.
- Confecciona Rendición Diaria para Tesorería.
- Control de remitos de YPF con departamento Contaduría para analizar diferencias.
- Análisis de las multas de tránsito. Actualmente no la realiza por falta de tiempo.

Juan Carlos Bilardo

- Archivo de viajes
- Se encarga del control de Remitos conformados
- Genera Listados estadísticos de lo que se debe abonar a cada chofer.
- Control de documentación cada vez que se le asigna una unidad a un Chofer. A partir de allí la responsabilidad es del chofer.
- Control de los vencimientos de los psicofísicos y cursos que deben realizar los choferes que se encuentran reglamentados por la C.N.R.T.

- Control de vencimiento de verificación técnica.

Julio González

- Procesamiento de Hojas de Rutas.
- Procesamiento de Remitos de Combustible.
- Firma y abrocha Hojas de Ruta con Órdenes de Carga.
- Auxilia a David Pérez cuando este lo necesita.

Leonardo Ortiz

- Diagramación del día con los retiros solicitados y con la disponibilidad de camiones que tiene
- Atención a Clientes específicos que solicitan camiones disponibles para carga
- Toma los pedidos que le pasa el Call Center a través de la emisión de una Orden de Retiro.
- Apoya al sector operaciones en la distribución. Cuando esta es pesada o voluminosa se hace con un vehículo de larga distancia.
- Las decisiones de qué camión/chofer utilizar la toma él, sin consultar con Osvaldo.
- Coordina los retiros de cargas completas con el Sector Operaciones de Bs As.
- Verifica que está haciendo la flota de camiones a través del Monitoreo Satelital sólo en casos particulares.
- Se comunica con los choferes para informar de retiros cuando estos se encuentran libres luego de haber entregado una carga.
- Da la orden para que salga el camión con la Hoja de Ruta. Cómputos de Bs As es quién emite una Orden de Pago para que el camión salga (le entrega una copia al chofer y otra se quedan).
- No conoce la hora a la que los camiones (con destino a Clientes) que vienen desde el Norte deben llegar a la sucursal. Cuando estos llegan, él

firma la Hoja de Ruta y los anota en una Planilla Manual, en la que registra la disponibilidad de las Unidades y Choferes.

- Administración de Pallets.
- Al final del día emite una Planilla Excel en la que informa a todos los gerentes de las sucursales las unidades que salieron de la empresa y su destino. Esta planilla Excel es el fiel reflejo de la planilla manual mencionada anteriormente.

2.3.-Procesos Operativos relevados

Nº Proceso	Proceso
1	Asignación de Camión a Ruta/Cliente Emisión de Orden de Carga y Hoja de Ruta
2	Salida de Camiones a Clientes o Sucursales
3	Carga de Mercadería en Clientes
4	Facturación de Servicio
5	Seguimiento de Camión en Ruta
6	Entrega de Carga
7	Recepción del Camión en Sucursal más cercana
8	Asignación de Nuevo viaje
9	Rendición y Control de Viajes en Casa Central
10	Procesamiento y Control de Información

2.4.- Caracterización de Sistemas Informáticos

Las tareas de Relevamiento desarrolladas en relación a los actuales Sistemas de Gestión, tuvieron por objeto conocer el uso que se da al mismo, en el cumplimiento de las funciones administrativas y operativas, procurando establecer:

- Descripción general de los Sistemas Aplicativos en uso.
- Identificación de limitaciones, debilidades y fortalezas de los Sistemas de Gestión.

Cabe aclarar que en esta etapa no se han relevado los distintos niveles de seguridad informática.

Sistemas de Gestión en Uso

Se utiliza el Sistema de Gestión propio de la Empresa AS 400 para la emisión de Órdenes de Carga.

Además se utiliza el Sistema de Viajes que es un Desarrollo Propio en FoxPro para el procesamiento de la Hoja de Ruta y de remitos de YPF. Con el uso de este sistema se hace el cálculo de los viajes que se debe pagar a los choferes, como así también se obtienen reportes de Consumo de Combustible y un Reporte de Rendimiento de Viaje por Chofer/Unidad.

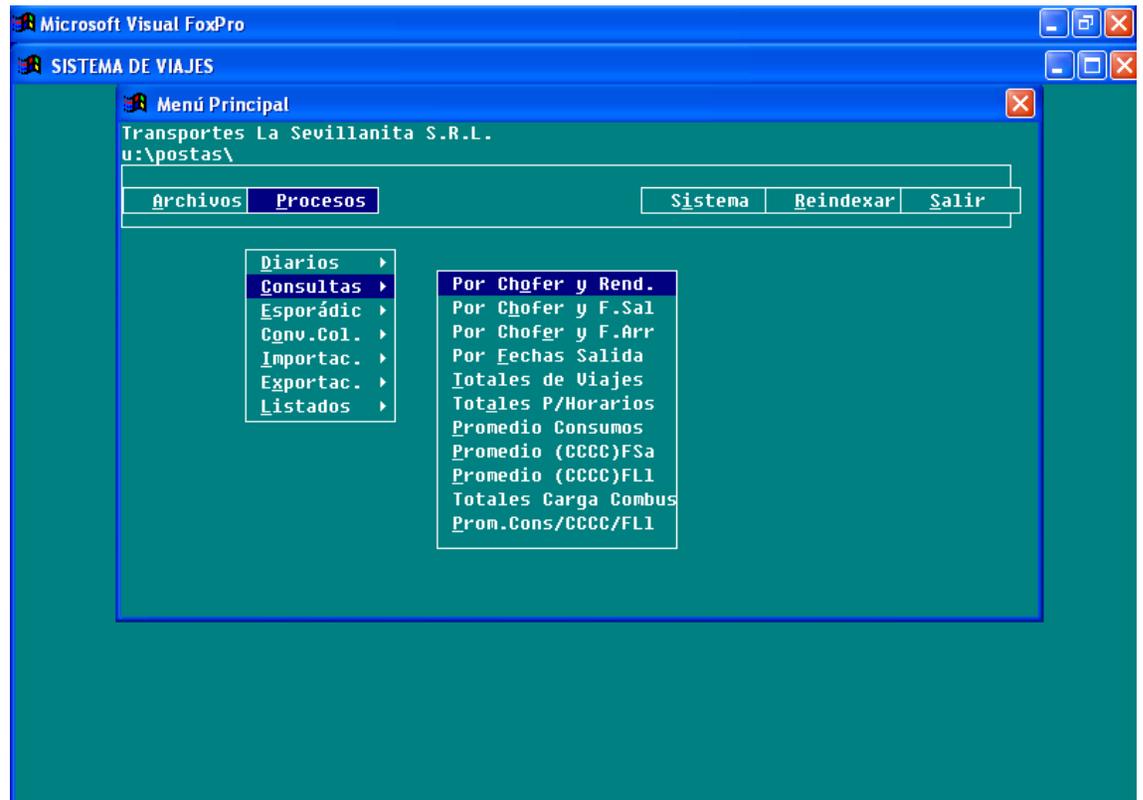
Se utilizan innumerables planillas Excel para lo siguiente:

- Planificación de camiones y cargas.
- Control de consumo de combustible.
- Control de vencimientos de verificaciones técnicas.
- Control de Vencimientos de psicofísicos y cursos solicitas por la C.N.R.T procesamiento de multas de tránsito.
- Planillas de remitos conformados.

Existe la posibilidad de darle uso a funcionalidades del Sistema de Gestión que a la fecha no se utilizan y contar con herramientas que permitan sistematizar pasos en los procedimientos mencionados y permitir un mejor control.

a) Módulos del Sistema que no se encuentran en uso

- I. Procesamiento de Ingreso y Salida de Camiones – AS400
- II. Modificación y/o Cambios en Ordenes de Carga



b) Reportes de Sistema No Utilizados

- Por chofer y Rendimiento
- Por chofer y fecha de Salida
- Por Chofer y fecha de Arribo
- Por Fechas de Salida
- Totales de Viajes
- Totales por Horarios
- Promedio Consumos
- Totales Carga de Combustible

c) Limitaciones y debilidades en el Sistema de Gestión vigente

Existen numerosos formularios e informes necesarios en los procesos operativos y administrativos básicos del Sector Tráfico que no se pueden generar desde el Sistema de Gestión. Esta limitación del Sistema obliga a la confección manual o por planillas de cálculo de documentos y reportes, con la probabilidad de incurrir en ineficiencias operativas. Esto incrementa la actividad de control de la información transferida provocando una excesiva aplicación de horas para dar seguridad a la misma, afectando directamente la productividad administrativa de la empresa.

El sistema no brinda información respecto de los vencimientos de las obligaciones en general.

La demora en la producción de la información de viajes hace que la misma no sea considerada útil en la toma de decisiones.

Sistema de Monitoreo

La empresa posee 2 (dos) sistemas satelitales de 2 (dos) proveedores distintos:

- MEGATRANS: Sistema de Seguimiento Satelital requerido por Transfarmaco para las Unidades que trasladan su mercadería y el Monitoreo es, de hecho, realizado por ellos. Transportista cuenta con acceso para el seguimiento de las Unidades. Actualmente 36 (treinta y seis) unidades tienen instalado este dispositivo. No tiene servicio de mantenimiento en Tucumán.
- TRAILINGSAT: Sistema de Seguimiento Satelital contratado por Transportista. Actualmente 96 (noventa y seis) unidades tienen instalados este dispositivo. Tiene mantenimiento en Tucumán.

3.- Observaciones detectadas

Se exponen a continuación las Observaciones Específicas individualizadas por estructuras y por Procesos, surgidas como resultado del relevamiento realizado.

3.1.- Observaciones Referidas a la Estructura

- No pueden tomar medidas sobre el rendimiento y el comportamiento de los mismos.
- Falta de coincidencia entre la estructura real y la estructura formal elaborada en el Manual de Calidad. El organigrama preparado por la misma no se condice con la estructura funcional relevada.
- Vulnerabilidad del principio de “unidad de mando”. Varios de los entrevistados han expresado depender y/o recibir órdenes de más de una persona.
- Ausencia de un sector específico de Monitoreo y Control.
- Inexistencia de políticas claras referidas a Monitoreo de la Flota.
- Inexistencia de controles y decisiones realizados a Choferes de Unidades Propias y Fleteros con respecto a cumplimiento de los servicios que prestan.

3.2.- Observaciones Generales Departamento Tráfico

- En general, no se aplican según lo redactado en el manual de Calidad:
 - ✓ IO-07-05: Hoja de Ruta
 - ✓ IO-07-28: Requisitos a Cumplir por los Choferes de Larga Distancia
 - ✓ IO-07-39: Tráfico
 - ✓ IO-07-47: Servicios de Larga Distancia
 - ✓ IO-07-48: Generación de la Documentación para Viajes
- En general, se observa que el proceso de comunicación e información con los choferes imperante en el Sector es de carácter informal. Las indicaciones se realizan a través de llamadas telefónicas, y no se deja constancia escrita de la conformidad de los mismos.

- Es dominante el uso de planillas de Excel y documentos alternativos para el procesamiento y análisis de información.
- Existen una considerable cantidad de multas de tránsito que NO son procesadas por el personal.
- Se observa un alto movimiento de procesamiento manual de información centralizado en Tucumán.
- Aparentemente no se pueden determinar con claridad situaciones de mayores consumos de combustible en forma cotidiana, salvo en situaciones de análisis específico. Ej: según lo relevado si un Chofer consume 50 litros demás no se puede detectar esta diferencia.
- Aparentemente no se toman medidas con respecto a mayores consumos de combustibles, paradas en lugares no permitidos.
- Aparentemente no se toman medidas con respecto a Sanciones al Personal por fallas en los servicios.
- Aparentemente no se realizan capacitaciones al Personal sobre técnicas de manejo (Podría evitar accidentes e inclusive mejorar el rendimiento de Consumo de Combustible)
- Doble carga de información de los Consumos de Combustible: Los mismos son ingresados al sistema para conciliar la Cuenta con YPF. El sistema brinda la posibilidad de ver esta información a través de un Reporte. En paralelo se procesa en planillas Excel la misma información para la Gerencia.
- Emisión de la Orden de Carga: Falta de uniformidad en el proceso de Emisión. La falta de normativa produce que en las Sucursales se emitan distintos comprobantes para una misma operación. En Casa Central se emite una Orden de Carga para darle las instrucciones a los choferes y en Buenos Aires se emite Orden de Pago, cuya finalidad es totalmente distinta a la de una Orden de Carga.

- Orden de Pago: documento empleado para abonar un flete de un servicio de larga distancia (Servicios de terceros).
- Orden de Carga: Documento empleado para registrar pedidos de servicios.
- Sub-utilización del sistema de Orden de Carga: El sistema tiene previsto poder modificar las OC y determinar los destinos y viajes a posición real de la flota a través de su uso y no de planillas Excel.
- Proceso manual en la confección de Planilla de Consumo de Combustible: Se realiza en forma manual, a pesar de contar con la herramienta de Sistema y que se procesa la misma información. Esto requiere de una supervisión y coordinación a Daniel Pereira quien realiza esta tarea para informar a la Dirección de Consumo de Combustible. La misma tarea es procesada por Julio.
- Control Operativo: Inoportuna registración de Hojas de Ruta. El data enter de Tucumán procesa las mismas una vez que el Chofer ha concluido su viaje y da la “vuelta completa” a Casa Central. Esta información podría registrarse a través del uso del Sistema diseñado para captación en las Sucursales de ingreso y salida de móviles.
- Inadecuado proceso de completar las Hojas de ruta: La hoja de ruta es cargada manualmente por el Chofer cuando el mismo realiza viajes a destinos de Clientes y no a Sucursales, careciendo de objetividad y de controles.
- Observaciones referidas al Monitoreo: El uso que se le da es para ver cuando el chofer no contesta el teléfono, para ubicarlo, o para direccionarlo, para saber donde está el camión si es que se prevé que el camión se encuentra atrasado o se lo necesita. Únicamente es utilizado por Juan Osvaldo. Es con fines de ubicación de la flota. No se hace monitoreo propiamente dicho. El ancho de la Banda de Internet es muy bajo, por lo cual no se puede tener un Sistema de Monitoreo que permita realizar en condiciones dicha tarea. Actualmente Trailingsat paga un Modem de

Movistar y tiene puesta una PC + Monitor en el Sector de Tráfico a disposición del Ing. Osvaldo. No cubre el monitoreo de la flota a lo largo de la ruta.

- No se realiza un control de lo que el chofer deberá presentarse en los horarios que fije la empresa para salir con el servicio, en excelentes condiciones de aseo personal, usando la indumentaria de trabajo provista por la Empresa. Su estado físico y anímico (salud, sueño, alimentación, etc.) deben ser compatibles con el esfuerzo a realizar.
- No se controlan lugares de paradas peligrosos.
- No se puede medir el consumo efectivo de combustible.
- La hoja de ruta no es numerada ni fechada en forma correlativa.
- No se realiza un CONTROL DE SERVICIO Y DESEMPEÑO DEL CHOFER: Los responsables del sector tráfico de las distintas sucursales deberán realizar un control de cada servicio y analizar el cumplimiento del cronograma establecido respecto a los horarios y consumos de combustible.
- La OC se emite únicamente en Tucumán.
- En Bs As en vez de emitir Órdenes de Carga se emiten Órdenes de Pago.
- La hoja de ruta solo se emite y se procesa en Tucumán y en Buenos Aires.
- La Hoja de Ruta no es numerada, sólo es ordenada por orden cronológico y por chofer
- No se registra por sistema los movimientos de los camiones. Todo queda registrado en la Hoja de Ruta, que es llenada manualmente por el chofer y se procesa únicamente al final del recorrido y en Tucumán.
- En portería se anota la entrada y salida de camiones en la Hoja de Ruta, además se registra en una carpeta de cada portería, que luego es destruida cada 3 meses. No se controla. Existe una herramienta de sistema (ya desarrollada) que permite que cada Portería procese el ingreso y egreso de

camiones en cada momento y se puede obtener esta información en el momento.

- Las notificaciones de vencimientos de psicofísicos, cursos de capacitación y verificación técnica a los choferes son por mensaje de texto o por teléfono.
- El registro de los Remitos Conformados es realizado a través de un cuaderno una vez que los choferes llegan a Tucumán, independientemente que el viaje lo haya realizado en semanas anteriores. Esto podría demorar la cobranza de los servicios.
- Los movimientos de salidas de los camiones y fleteros se llevan a través de Planillas de Excel.
- No se realiza un control del cumplimiento de las frecuencias horarias establecidas.
- No se realiza control de velocidades máximas permitidas.
- La posibilidad de la toma de decisiones referentes al servicio en base a información real no es posible. Ej: cambio de ruta por corte o piquete.
- Planilla de Mantenimiento la completa el Chofer y él es quién debe informar si el Camión tiene alguna falla. En caso de no informar los desperfectos en su unidad, el camión es considerado en condiciones para realizar viajes en ruta.
- Se debe revisar el tiempo contemplado en las Hojas de Rutas para las distintas etapas ya que se han modificado las rutas establecidas de la Empresa para circular.
- El formulario “Hoja de Ruta” podría incorporar y captar mayor información para su control.
- Verificación de la documentación que debe portar el Chofer: está documentación es entregada cuando se asigna una unidad a un móvil de allí en más no se constata que la misma esté en condiciones.

4.- Análisis de Movimiento Unidades Larga Distancia

Las principales rutas que realiza la compañía son 9, a saber:

4.1.- Ruta Buenos Aires - Tucumán

- Origen: Sucursal Transportista SRL Buenos Aires
- Destino: Casa Central Transportista SRL Tucumán
- Kilómetros Distancia: 1270
- Tiempo Total del Viaje: 24 hs.

Horario	Cantidad	%
Tarde	47	55%
Temprano	38	45%
Total	85	100%

Franja Horaria	Cantidad	%
Unidades que Llegan Después de Horario		
0 a 1 Hora	14	16%
1 a 2 Horas	11	13%
2 a 3 Horas	9	11%
3 a 4 Horas	5	6%
5 a 6 Horas	3	4%
> 6 horas	5	6%
Unidades que llegan Antes de Horario		
0 a 1 Hora	8	9%
1 a 2 Horas	9	11%
2 a 3 Horas	9	11%
3 a 4 Horas	6	7%
4 a 5 Horas	4	5%
> 5 Horas	2	2%
Total	85	100%

4.2.- Ruta Buenos Aires - Rosario

- Origen: Sucursal Transportista SRL Buenos Aires
- Destino: Sucursal Transportista SRL Rosario
- Kilómetros Distancia: 330
- Tiempo Total del Viaje: 5 hs.

Horario	Cantidad	%
Tarde	10	45%
Temprano	12	55%
Total	22	100%

Franja Horaria	Cantidad	%
Unidades que Llegan Después de Horario		
0 a 1 Hora	8	36%
1 a 2 Horas	2	9%
2 a 3 Horas	0	0%
3 a 4 Horas	0	0%
5 a 6 Horas	0	0%
> 6 horas	0	0%
Unidades que llegan Antes de Horario		
0 a 1 Hora	5	23%
1 a 2 Horas	7	32%
2 a 3 Horas	0	0%
3 a 4 Horas	0	0%
4 a 5 Horas	0	0%
> 5 Horas	0	0%
Total	22	100%

4.3.- Ruta Buenos Aires - Córdoba

- Origen: Sucursal Transportista SRL Buenos Aires
- Destino: Sucursal Transportista SRL Córdoba
- Kilómetros Distancia: 715
- Tiempo Total del Viaje: 13 hs.

Horario	Cantidad	%
Tarde	13	33%
Temprano	26	67%
Total	39	100%

Franja Horaria	Cantidad	%
Unidades que Llegan Después de Horario		
0 a 1 Hora	7	18%
1 a 2 Horas	3	8%
2 a 3 Horas	1	3%
3 a 4 Horas	1	3%
5 a 6 Horas	1	3%
> 6 horas	0	0%
Unidades que llegan Antes de Horario		
0 a 1 Hora	8	21%
1 a 2 Horas	7	18%
2 a 3 Horas	5	13%
3 a 4 Horas	5	13%
4 a 5 Horas	1	3%
> 5 Horas	0	0%
Total	39	100%

4.4.- Ruta Buenos Aires - Santiago del Estero

- Origen: Sucursal Transportista SRL Buenos Aires
- Destino: Sucursal Transportista SRL Santiago del Estero
- Kilómetros Distancia: 1060
- Tiempo Total del Viaje: 21 hs.

Horario	Cantidad	%
Tarde	11	55%
Temprano	9	45%
Total	20	100%

Franja Horaria	Cantidad	%
Unid. que Llegan Después de Horario		
0 a 1 Hora	3	15%
1 a 2 Horas	2	10%
2 a 3 Horas	1	5%
3 a 4 Horas	1	5%
> 4 horas	4	20%
Unid. que llegan Antes de Horario		
0 a 1 Hora	1	5%
1 a 2 Horas	4	20%
2 a 3 Horas	1	5%
> 3 Horas	3	15%
Total	20	100%

4.5.- Ruta Rosario-Córdoba

- Origen: Sucursal Transportista SRL Rosario
- Destino: Sucursal Transportista SRL Córdoba
- Kilómetros Distancia: 410
- Tiempo Total del Viaje: 7 hs.

Horario	Cantidad	%
Tarde	3	50%
Temprano	3	50%
Total	6	100%

Franja Horaria	Cantidad	%
Unidades que Llegan Después de Horario		
0 a 1 Hora	1	17%
1 a 2 Horas	2	33%
2 a 3 Horas	0	0%
3 a 4 Horas	0	0%
> 4 horas	0	0%
Unidades que llegan Antes de Horario		
0 a 1 Hora	2	33%
1 a 2 Horas	1	17%
2 a 3 Horas	0	0%
> 3 Horas	0	0%
Total	6	100%

4.6.- Ruta Rosario - Santiago del Estero

- Origen: Sucursal Transportista SRL Rosario
- Destino: Sucursal Transportista SRL Santiago del Estero
- Kilómetros Distancia: 733
- Tiempo Total del Viaje: 13

Horario	Cantidad	%
Tarde	1	33%
Temprano	2	67%
Total	3	100%

Franja Horaria	Cantidad	%
Unidades que Llegan Después de Horario		
0 a 1 Hora	0	0%
1 a 2 Horas	1	33%
2 a 3 Horas	0	0%
3 a 4 Horas	0	0%
> 4 horas	0	0%
Unidades que llegan Antes de Horario		
0 a 1 Hora	2	67%
1 a 2 Horas	0	0%
2 a 3 Horas	0	0%
> 3 Horas	0	0%
Total	3	100%

4.7.- Ruta Rosario - Tucumán

- Origen: Sucursal Transportista SRL Rosario
- Destino: Casa Central Transportista SRL Tucumán
- Kilómetros Distancia: 935
- Tiempo Total del Viaje: 16

Horario	Cantidad	%
Tarde	5	38%
Temprano	8	62%
Total	13	100%

Franja Horaria	Cantidad	%
Unid. que Llegan Después de Horario		
0 a 1 Hora	1	8%
1 a 2 Horas	3	23%
2 a 3 Horas	1	8%
3 a 4 Horas	0	0%
> 4 horas	0	0%
Unid. que llegan Antes de Horario		
0 a 1 Hora	4	31%
1 a 2 Horas	2	15%
2 a 3 Horas	2	15%
3 a 4 Horas	0	0%
> 4 Horas	0	0%
Total	13	100%

4.8.- Ruta Córdoba- Santiago del Estero

- Origen: Sucursal Transportista SRL Córdoba
- Destino: Sucursal Transportista SRL Santiago del Estero
- Kilómetros Distancia: 573
- Tiempo Total del Viaje: 9

Horario	Cantidad	%
Tarde	3	43%
Temprano	4	57%
Total	7	100%

Franja Horaria	Cantidad	%
Unidades que Llegan Después de Horario		
0 a 1 Hora	3	43%
1 a 2 Horas	0	0%
2 a 3 Horas	0	0%
3 a 4 Horas	0	0%
> 4 horas	0	0%
Unidades que llegan Antes de Horario		
0 a 1 Hora	2	29%
1 a 2 Horas	2	29%
2 a 3 Horas	0	0%
> 3 Horas	0	0%
Total	7	100%

4.9.- Ruta Córdoba - Tucumán

- Origen: Sucursal Transportista SRL Córdoba
- Destino: Casa Central Transportista SRL Tucumán
- Kilómetros Distancia: 584
- Tiempo Total del Viaje: 12

Horario	Cantidad	%
Tarde	8	30%
Temprano	19	70%
Total	27	100%

Franja Horaria	Cantidad	%
Unidades que Llegan Después de Horario		
0 a 1 Hora	3	14%
1 a 2 Horas	2	10%
2 a 3 Horas	1	5%
3 a 4 Horas	2	10%
> 4 horas	0	0%
Unidades que llegan Antes de Horario		
0 a 1 Hora	4	19%
1 a 2 Horas	0	0%
2 a 3 Horas	4	19%
3 a 4 Horas	5	24%
4 a 5 Horas	5	24%
5 a 6 Horas	1	5%
Total	21	100%

5.- Diagnóstico del Departamento Tráfico

El departamento Tráfico evidencia falencias en su organización, tales como:

- Limitaciones en el alcance del control y en los procesos de seguimiento.
- Debilidades en los procesos operativos y administrativos, por demoras, o faltas de tiempo.
- Duplicidad de tareas del personal interviniente

Un aspecto importante a destacar es la ausencia de un Área de Monitoreo como parte fundamental de su organización. Esto se ve reflejado en el cumplimiento de los viajes y de las frecuencias por parte de Choferes Propios y de Fleteros.

Los procesos operativos y administrativos se efectúan sin una adecuada formalización y sistematización, no respetando un orden racional y efectivo. Del relevamiento realizado surgen la inexistencia de circuitos básicos o debilidades en los mismos, el incumplimiento de procesos esenciales, la existencia de ciertas ineficiencias en la consecución de las obras que se llevan a cabo, etc. Todo esto interfiere en la política de crear un adecuado “ambiente de control” en la organización y genera la posibilidad de una inadecuada aplicación de los recursos humanos, y tecnológicos.

La empresa cuenta, para llevar a cabo sus procesos operativos y administrativos, con el Sistema de Gestión, “AS 400” y Sistema de Viajes, que se encuentra subutilizado parcialmente, y que no responde adecuadamente a los requerimientos y exigencias de los procesos operativos, y administrativos de la Empresa en su actualidad. La falta una integración entre estos sistemas se suple con el uso de medios manuales de información y la utilización de aplicativos que presentan una serie de limitaciones, tales como Excel, Word, etc. Esto ocasiona la existencia de un inadecuado sistema de información en el Sector.

Son destacables, como rasgos distintivos, el compromiso, dedicación y la pertenencia y el esfuerzo que en general, evidencian los recursos humanos del área.

A modo de conclusión, se evalúa como conveniente, para afianzar la consecución de los objetivos de la Compañía, lograr fortalecer el sistema de información, y mejorar los procedimientos operativos y administrativos, contemplando el uso de documentación.

Fortaleciendo los procesos operativos y de información, y mejorando la estructura de organización se lograría afianzar la gestión de la Empresa en términos de eficiencia, economía y control interno.

CAPÍTULO V

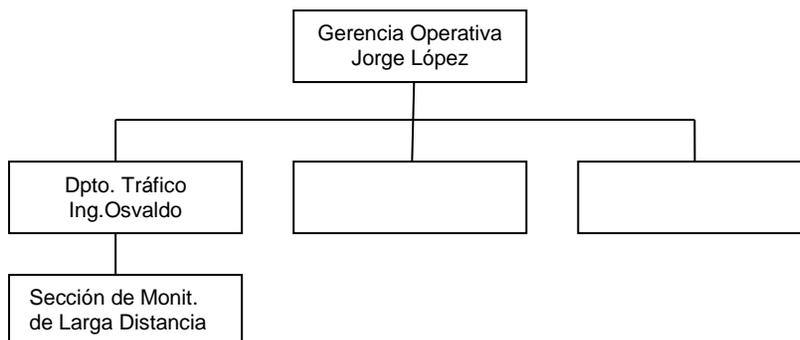
PROPUESTA

Sumario: 1.- Nueva estructura. 2.- Políticas. 3.- Procedimientos.
4.- Estandarización de rutas. 5.- Manual de Funciones. 6.-
informes para la Dirección.

1.- Nueva Estructura

A modo de mejorar el servicio de la empresa se propone crear la SECCIÓN DE MONITOREO DE LARGA DISTANCIA.

La Sección de Monitoreo de larga distancia dependerá de la Gerencia de Operaciones, del Departamento Tráfico. Por lo tanto se propone el siguiente organigrama.



1.1.- Misión

Lograr un adecuado control de la trazabilidad de la carga, desde el momento en que la mercadería ingresa a Transportista hasta que es entregada a sus Clientes y su posterior rendición, realizando un seguimiento personalizado de cada bulto para brindar un servicio con mayor seguridad y eficiencia durante las 24 horas.

1.2.- Objetivos

- Incorporar herramientas de control que permitan brindar información para el seguimiento continuo de las Unidades propias de la Empresa como de Fleteros.
- Coordinar el movimiento de unidades de Tráfico a través de un seguimiento satelital con definición de pautas como rutas, paradas, demoras, etc. Estas pueden incorporarse al Sistema de Gestión que provee la Empresa de Seguimiento Satelital y disparar alarmas cuando se aparten de las mismas, notificando a un responsable para su accionar.
- Coordinar y supervisar los movimientos de las Unidades de Reparto utilizando las mismas herramientas mencionadas el punto anterior.
- Realizar un seguimiento de las Cámaras de Seguridad desde el proceso de Recepción de la Mercadería hasta su posterior Descarga y Reparto, detectando posibles anomalías en las diferentes etapas por las que transita la mercadería.
- Combinar el uso de estas herramientas con la información generada a través del Uso y procesamiento de Guías Facturas, Remitos, Planillas de Carga, etc., localizando en forma anticipada e inmediata alguna inconsistencia que se presentare durante las etapas del proceso.

1.3.- Funciones

- Verificar el reporte de Movimientos de vehículos efectuados por el operador saliente con el fin de validar que se hayan cumplido con lo establecido.
- Deberá mantener informado sobre las operaciones al personal responsable así como informar de inmediato cuando se produzca acciones que signifiquen un riesgo, con el fin de prevenir y/o resguardar la vida de los trabajadores y funcionarios así como los bienes del cliente.
- Deberá llevar un control de novedades, de movimientos de cada unidad controlada con el fin de llevar una estadística que será informada debidamente a los responsables con las recomendaciones para que puedan ser subsanadas.
- El control del cumplimiento de los recorridos.
- El control del cumplimiento de las frecuencias establecidas.
- El control de la cantidad de unidades en circulación.
- El control de velocidades máximas y mínimas permitidas.
- La posibilidad de la toma de decisiones referentes al servicio en base a información real.
- La obtención de estadísticas referentes al servicio en forma periódica.
- La posibilidad de mejorar las condiciones de seguridad tanto para el pasajero como para los trabajadores del servicio.
- La posibilidad de informar a los choferes en caso de cortes de calles y los posibles recorridos alternativos.
- Verificar los monitoreo de los sectores Planchada y de acceso y salida a la misma como así también en los momentos de carga y descarga de mercadería.
- Detectar e identificar situaciones de robo, determinando el momento y las circunstancias, debiendo elevar un informe a la Gerencia. Para ello se

informará de los siniestros a través del uso de las herramientas de Gestión de Guías.

1.4.- Ventajas

- Permite conocer ubicación de Transportes las 24 hs los 365 días del año. Brinda Información sobre la ruta del vehículo, su estado y comunicación constante con el personal de control.
- Sistema de seguridad activo conectado a central de Monitoreo ante una situación de riesgo como robo, incendio, etc.
- Ubicación en mapa de vehículo.
- Posición de cada vehículo en un mapa digital en tiempo real.
- Seguimiento del vehículo en tiempo real.
- Recepción de eventos (desenganche, apertura de puerta, encendido de motor,etc.)
- Permite determinar la posición de la unidad en tiempo real y con exactitud
- Análisis histórico de cada unidad, pudiendo realizar el seguimiento de la misma en cualquier momento que lo desee el usuario.
- Se puede filtrar la información de acuerdo a parámetros de fecha, horarios, unidades y velocidad.
- La información se despliega en forma gráfica (mapa digital), y en grilla (datos), pudiendo imprimir o enviar una planilla Excel.
- Trazado de rutas: Permita dibujar sobre el mapa las rutas a controlar y posteriormente asignar vehículos o personas a las mismas.
- Con esta herramienta, se puede realizar marcas (denominadas postas) que se colocan sobre una ruta previamente trazada. Dentro de estos trazados en tramos o postas identificados, se asignan tiempos para cumplirlos, y luego se les adjuntan la/las unidades correspondientes para esta ruta. Se puede armar una grilla de control con diversas vehículos asignados a una misma

serie de postas, y consignando diferentes horarios de inicio en una agenda diaria, semanal o mensual.

- Aviso de móvil fuera de ruta
- Excesos de velocidad
- Cuánto tiempo estuvo el vehículo detenido o por el contrario cuánto estuvo en movimiento
- Horas de uso
- Kilómetros recorridos

1.5.- Organización de los Recursos Humanos

Se organizan en 3 turnos de 8 horas cada uno:

- 1er Turno de 08.00 a 16.00 Hs.
- 2do Turno de 16.00 a 00.00 Hs.
- 3er Turno (Guardia) de 00.00 a 08.00 Hs.

Los responsables del Sector son:

- Juan Castro (responsable de Dpto.).
- Gastón Páez (operador 1er Turno).
- Luis Canto (operador 2do Turno).
- Miguel Sandoval (operador Guardia).

2.- Políticas de Monitoreo

- Monitorear la unidad y su carga, su movimiento, el consumo de combustible, ruta por la que circula y a la persona.
- Los choferes deben circular estrictamente por la ruta indicada.
- Emitir mensualmente un informe individual sobre el rendimiento de cada chofer. El mismo contiene: cumplimiento de horario salida y llegada, límite de velocidad, a las etapas recorridas.

- Establecer horarios de salidas para las unidades en cada etapa. Los choferes de serán informados de los mismo, por lo cual tienen la obligación de cumplirlos.
- integrar la información, optimizando el actual Sistema de Gestión.
- El procesamiento de la información de las entradas y salidas se deberá efectuar en las sucursales por cada etapa que se va cumpliendo.
- El control de las unidades es responsabilidad del sector Tráfico.
- La disposición de los móviles se realizará siempre a partir de la emisión de una Orden de Carga / Hoja de Ruta emitida bajo la responsabilidad de la Gerencia de Tráfico.
- Fiscalizar las 24 hs el movimiento de los camiones.
- Las definiciones de rutas, paradas, distancias estará conformada con los choferes.
- Se tomarán sanciones respecto a:
 - a. Llegada tarde de servicio.
 - b. Llegada demasiado temprana de servicio.
 - c. Móvil fuera de ruta.
 - d. Exceso de velocidad.
 - e. Exceso de consumo de combustible.
 - f. Descansos en lugares no permitidos.
- En todos los casos anteriores primero se realizará un llamado de atención. En caso de reincidencia se sancionará al chofer. Las sanciones serán económicas.
- Todo camión propio de la Empresa contará con el Servicio de Monitoreo Satelital para poder operar.
- Todo fletero que trabaje con Transportista deberá tener incorporado el Sistema de Seguimiento Satelital del Proveedor Trainlingsat.
- El seguimiento satelital se deberá ejercer en todo momento sobre los camiones, poniendo un Alarma desde el momento en que el móvil se encuentre en movimiento.

- Todo camión propio de la Empresa al momento de estar en funcionamiento debe tener un seguimiento por el personal del área de Monitoreo.

3.- Procedimientos

Los procedimientos que se desarrollaron son:

3.1.- Emisión de Orden de Carga e inicio de Seguimiento Satelital

Tráfico / Sector Correspondiente (Sucursales)

1. Coordina y confirma Unidad y destino con Carga.
2. Ingresa al Sistema y genera una Orden de Carga y Hoja de Ruta, indicando sin falta los siguientes campos:
 - Origen
 - Destino/s
 - Fecha de Salida
 - Unidad: Tractor + Acoplado
 - Chofer
 - Servicio



MAN_OSA - Mantenimiento de Ordenes De Salida

Sucursal: T Fecha de Salida: 15/08/2012 Secuencia: 20

Orden de Carga: T0 78568

Empresa: 1

Suc-Legajo Chofer: T0 286 AVELLANEDA FRANCISCO LUCIO

(*) Servicio: CAS

Rutas: T G08 T

a

Recorrer

Patente Camión: HQW 823 Precintos: 0 0 0 0

Patente Acoplado: DEB 659 Precintos: 0 0 0 0

Observaciones de Carga

Salida Registrada=S Impresión Hoja de Precintos (S/N) Copias

F2=Altas (*) F4=Consultas

Aceptar Cancelar

Graba Modifica Consulta Borra Recupera Lista ±Avance -Retroc Salir

Monitoreo

3. Ingresa al Sistema de Postas y lista todas las Órdenes de Carga emitidas por el departamento Tráfico.
4. Asigna la Unidad detallada en la Orden de Carga a la ruta establecida en el Sistema de Monitoreo Satelital (Trailingsat).
5. Una (1) hora antes de la salida del camión programada por Orden de Carga llamar al personal de planchada y averiguar si el camión se encuentra en condiciones de salir.
6. Inmediatamente llamar al Chofer del camión informado que debe estar puntual para salir en el horario pautado por la Empresa.
7. Verificar la salida en Horario del Móvil.

Portería Origen

8. Debe ingresar (a través del uso del sistema de Postas) el horario de salida del camión.
9. Completa, firma y sella Hoja de Ruta. Entrega Hoja de Ruta a chofer.

NW200 - Salida de Vehículos

Fecha Orden De Salida

Secuencia

F4=Consultas

NW200 - Salida de Vehículos

Fecha Orden De Salida

Secuencia

Empresa **1** LA SEVILLANITA SRL

Chofer **T0 817 QUIROGA MARCELO FABIAN**

Orden de Carga **T0 00078567** Origen **T** Destino **T**

Servicio **CAS**

Rutas **T Y02 Y03 T**

a Recorrer

Observ. Carga (1)

Observ. Carga (2)

Patente Camión	GCG	153	Precintos	0	0	0	0
Patente Acoplado	FTY	546	Precintos	0	0	0	0

Observaciones (1)

Observaciones (2)

Cantidad De Auxilios Carga (S/N) Kilometraje Salida

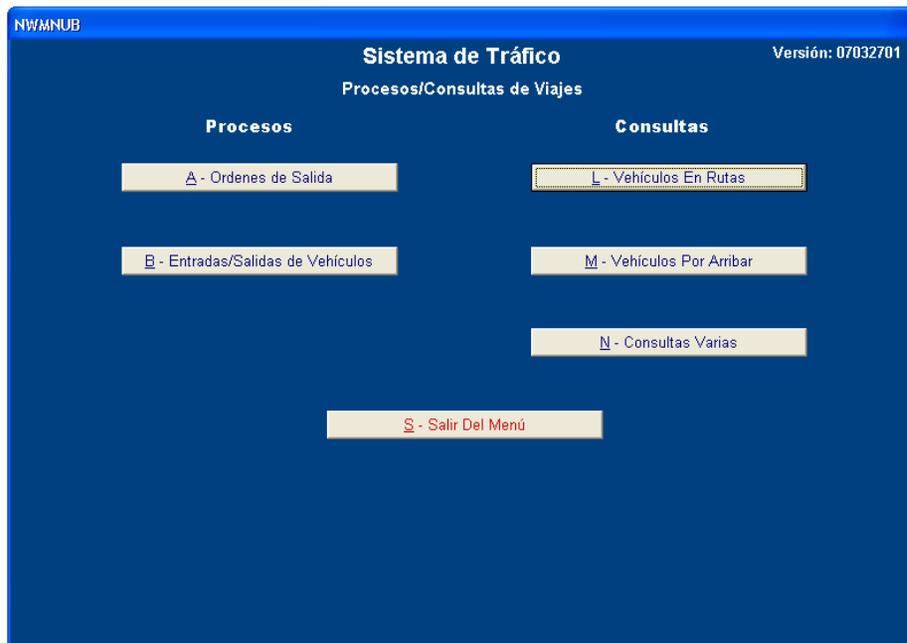
Fecha De Salida Hora De Salida

F4=Consultas

Monitoreo

10. En forma permanente debe controlar todo el movimiento de las unidades monitoreadas, verificando lo siguiente:

- a. Móvil en Ruta indicada
- b. Móvil en Velocidad no superior a 80 km/hs
- c. Frenada Brusca de Unidades
- d. Apertura de Puertas
- e. Alarma de Pánico
- f. Desenganche de Acoplado
- g. Paradas en lugares indicados
- h. Paradas en lugares no indicados
- i. Descansos Permitidos: el chofer debe indicar a la Central de Monitoreo dónde y cuándo parará a descansar.



Portería Destino/s

11. Debe ingresar (a través del uso del sistema de Postas) el horario de ingreso y de salida del camión.

NW210 - Etapas Intermedias/Fin de Viajes

Registrar (E) Entradas - (S) Salidas E

F4=Consultas

NW210 - Etapas Intermedias/Fin de Viajes

Registrar (E) Entradas - (S) Salidas E

Entradas		Fin De Viaje			
Fecha-Secuencia	17/05/2010 40 2	Origen T	Destino T	Servicio PAQ	
Empresa	1				
Chofer	T0 28	GIL MIGUEL ANGEL			
Rutas del Viaje	T A T				
Patente Camión	DSD 731	Precintos 0	0	0	0
Patente Acoplado	ECX 044	Precintos 0	0	0	0
Observ. Carga (1)					
Observ. Carga (2)					
Observaciones (1)	<input type="text"/>				
Observaciones (2)	<input type="text"/>				
Cantidad De Auxilios	<input type="checkbox"/>	Carga (S/N)	<input type="checkbox"/>	Kilometraje	<input type="text"/>
Fecha de Registración	15/08/2012	Hora de Registración	17:57:24	<input type="button" value="Cons. Rutas"/>	<input type="button" value="Cons. Servicios"/>

F4=Consultas

Chofer

12. A su arribo a Casa central deberá confeccionar la Hoja de Mantenimiento cuyo objetivo es informar a través de la Hoja de Mantenimiento, los inconvenientes que presente el camión, acoplado o semirremolque. Este documento debe completarse siempre independientemente si tuvo inconvenientes o no.
13. El Check-List completado por los chóferes deberá entregarse al encargado del servicio técnico.

3.2.- Alarma Botón Pánico

Chofer

1. Ante situación de emergencia, aprieta botón Pánico que tiene en el camión para situaciones como:
 - a. Robo
 - b. Accidente
 - c. Posibilidad de encontrarse en riesgo

Monitoreo

2. Recibe señal de Botón Pánico en el Sistema de Seguimiento Satelital.
3. Ubica inmediatamente la unidad y el chofer.
4. Se comunica con el chofer quién deberá identificarse con una Clave determinada por la empresa para el chofer.
 - a. Si responde correctamente la clave, el responsable de Tráfico registrará en el sistema el incidente informado y luego comunicará en su informe diario.
 - b. Si NO responde correctamente la clave o no contesta, significa que el Chofer se encuentra en una situación de peligro.
 - i. Debe comunicar la situación a los siguientes:
 1. Servicio Policial más cercano a la zona del incidente
 2. Gendarmería
 3. Compañía Satelital
 4. Ing. Durán
 5. Servicio de Seguro de Transportista
 6. Portería más cercana de Transportista
 7. Móviles Cercanos
5. Deberá estar abocado a la llegada de autoridades policiales al lugar.

6. Emitirá Informe de la Situación al finalizar el turno, dejando constancia de cómo se encontraba la situación antes de su intervención y cómo se encuentre en ese momento.

Gerente de tráfico

7. Recibe comunicación de departamento Monitoreo
8. De acuerdo al grado de la emergencia, deberá comunicarse con el Gerente General para informarle de la Situación.

3.3.- Alarma de Móvil fuera de Ruta

Monitoreo

1. En su turno de trabajo, si el Sistema emite un Aviso en la Pantalla informando que alguna Unidad se encuentra fuera de la ruta trazada, deberá inmediatamente comunicarse con el Chofer del Camión:
 - a. Si el Chofer responde correctamente la clave, el responsable de Monitoreo registrará en el sistema el incidente informado y luego comunicará en su informe diario. En este caso deberá consultarle el motivo del alejamiento de la ruta:
 - i. Si se aleja de la ruta por corte de ruta, piquete, accidente, etc., deberá registrar en el Informe de Novedades e informar al resto de las unidades que deben realizar la misma ruta que deberán desviarse en dicho tramo.
 - ii. Si se aleja por un motivo no justificado, Consultará al Gerente de Tráfico para proceder al corte de combustible.
 - b. En caso de que el Chofer NO conteste el teléfono o No pudiese comunicarse con el mismo luego de haberlo realizado en diversas oportunidades, deberá cortar el paso de combustible o cortar la energía del camión.
 - i. Deberá comunicarse inmediatamente con el Gerente del Sector Tráfico para comunicarle la situación.
 - ii. Debe comunicar la situación a los siguientes:
 1. Servicio Policial más cercano a la zona del incidente
 2. Gendarmería
 3. Compañía Satelital
 4. Servicio de Seguro de Transportista
 5. Portería más cercana de Transportista
 6. Móviles cercanos

Chofer

2. Todo chofer, antes de tomar una ruta alternativa por motivos como corte de ruta, accidentes, debe informar inmediatamente al departamento Monitoreo para que registre el movimiento.

3.4.- Alarma de Parada en Lugar No Indicado

Monitoreo

1. En su turno de trabajo, si el Sistema emite un Aviso en la Pantalla informando que alguna Unidad se encuentra detenido en un lugar no indicado de la ruta trazada, deberá inmediatamente comunicarse con el Chofer del Camión:
 - a. Si el Chofer responde correctamente la clave, el responsable de Monitoreo registrará en el sistema el incidente informado y luego comunicará en su informe diario. En este caso deberá consultarle el motivo de su parada:
 - i. Si se para por motivos referidos a algún desperfecto que tuviese el camión o alguna parada de índole higiénico, deberá registrar en el Informe de Novedades e informar a la unidad más cercana para auxiliar al mismo en caso que sea necesario.
 - ii. Si realiza se aleja por un motivo no justificado, se procederá al corte de combustible. Debe solicitarle que arranque de inmediato.
 - b. En caso de que el Chofer NO conteste el teléfono o No pudiese comunicarse con el mismo luego de haberlo realizado en diversas oportunidades, deberá cortar el paso de combustible o cortar la energía del camión.
 - i. Deberá comunicarse inmediatamente con el Gerente del Sector Tráfico para comunicarle la situación.
 - ii. Debe comunicar la situación a los siguientes:
 1. Servicio Policial más cercano a la zona del incidente
 2. Gendarmería
 3. Compañía Satelital
 4. Servicio de Seguro de Transportista
 5. Portería más cercana de Transportista

6. Móviles cercanos

Chofer

2. Todo chofer que realiza una parada no indicada para la ruta debe informar inmediatamente al departamento Monitoreo para que registre el movimiento. Caso contrario se procederá al corte de combustible.

3.5.- Exceso de Velocidad

Monitoreo

1. En su turno de trabajo, si el Sistema emite un Aviso en la Pantalla informando que alguna Unidad se encuentra en Exceso de Velocidad, deberá analizar el tiempo de duración de exceso:
 - a. Si el exceso de velocidad (superior a 80 km/hs) y supera los 5 (cinco) minutos se comunicará con el Chofer:
 - i. Si mantiene esa velocidad entre 5 y 10 minutos deberá dejar constancia en el Informe de Novedades.
 - ii. Si se mantiene por encima de la velocidad permitida (80 km/hs) durante más de 10 minutos se procederá al corte de combustible, dejando constancia en el Informe de Novedades. Solicitará al Chofer iniciar nuevamente la marcha y advertir nuevamente el límite de velocidad.
 - b. En caso de que el Chofer NO conteste el teléfono o No pudiese comunicarse con el mismo luego de haberlo realizado en diversas oportunidades y deberá cortar el paso de combustible o cortar la energía del camión.
 - i. Deberá comunicarse inmediatamente con el Gerente del Sector Tráfico para comunicarle la situación.
 - ii. Debe comunicar la situación a los siguientes:
 1. Servicio Policial más cercano a la zona del incidente
 2. Gendarmería
 3. Compañía Satelital
 4. Servicio de Seguro de Transportista
 5. Portería más cercana de Transportista
 6. Móviles cercanos

Chofer

2. Todo chofer de Transportista o fletero no podrá superar los 80 km/hs.

Nota: se considera como tiempo máximo prudente para acelerar y pasar otro móvil en la ruta 5 minutos. Por fuera de esto se considera una falta grave y se hará un llamado de atención por la misma.

3.6.- Móvil Fuera de Horario

Portería Destino

1. Debe ingresar (a través del uso del sistema de Postas) el horario de ingreso del camión.

NW210 - Etapas Intermedias/Fin de Viajes

Registrar (E) Entradas - (S) Salidas E

F4=Consultas

NW210 - Etapas Intermedias/Fin de Viajes

Registrar (E) Entradas - (S) Salidas E

Entradas			Fin De Viaje			
Fecha-Secuencia	17/05/2010 40	2	Origen T	Destino T	Servicio PAQ	
Empresa	1					
Chofer	T0	28	GIL MIGUEL ANGEL			
Rutas del Viaje	T	A	T			
Patente Camión	DSD 731	Precintos 0	0	0	0	
Patente Acoplado	ECX 044	Precintos 0	0	0	0	
Observ. Carga (1)						
Observ. Carga (2)						
Observaciones (1)	<input type="text"/>					
Observaciones (2)	<input type="text"/>					
Cantidad De Auxilios	<input type="checkbox"/>	Carga (S/N)	<input type="checkbox"/>	Kilometraje	<input type="text"/>	<input type="button" value="Cons. Rutas"/>
Fecha de Registración	15/08/2012	Hora de Registración	17:57:24			<input type="button" value="Cons. Servicios"/>

F4=Consultas

Monitoreo

2. En forma diaria emitirá un informe respecto del cumplimiento de las frecuencias establecidas para cada tramo.
3. En caso de que el chofer arribe en un tiempo mayor a 30 minutos de lo establecido, se informará verbalmente al mismo.
4. En forma semanal se emitirá un Informe con el cumplimiento de las frecuencias en cada etapa por chofer, y los notificará con una Planilla de Recepción de Informes.
5. Por cada etapa en la que se incumpla en los tiempos de las frecuencias establecidas se realizará un llamado de atención de manera escrita y dejando constancia al Chofer.
6. Dicha Planilla deberá ser enviada a Gerencia de Tráfico junto con los apercibimientos a los fines de ser tenida en cuenta por la Gerencia para futuros viajes.

Cuadro de Apercibimientos

1 falta	1 llamado de atención
2 falta	2 llamado de atención
3 falta	1 apercibimiento
4 falta	2 apercibimiento
5 falta	1 día de suspensión

Nota: Existe un margen de tolerancia de 30 minutos por cada etapa

3.7.- Monitoreo Satelital durante ruta de viaje

Monitoreo

1. Ingresa al Sistema de Postas y lista todas las Órdenes de Carga emitidas por el departamento Tráfico.
2. En forma permanente debe controlar todo el movimiento de las unidades monitoreadas, verificando lo siguiente:
 - a. Móvil en Ruta indicada
 - b. Móvil en Velocidad no superior a 80 km/hs
 - c. Frenada Brusca de Unidades
 - d. Apertura de Puertas
 - e. Alarma de Pánico
 - f. Desenganche de Acoplado
 - g. Paradas en lugares indicados
 - h. Paradas en lugares no indicados
 - i. Descansos Permitidos



dicho destino y registrarlo en el Sistema y a su vez deberá registrar el horario de salida desde allí al próximo destino.

4.- Estandarización de Rutas

4.1.- Ruta Buenos Aires - Tucumán

- Origen: Sucursal Transportista SRL Buenos Aires
- Destino: Casa Central Transportista SRL Tucumán
- Kilómetros Distancia: 1270
- Tiempo Total del Viaje: 24 hs.
- Horarios de Salida desde Buenos Aires:
 - ✓ Hasta las 14 hs.
 - ✓ 14hs hasta las 19hs.
 - ✓ 19hs. A 23hs.
- Consumo de Combustible: 540 litros.
- Promedio de consumo: 2,5 km por litro
- Paradas para carga de Combustible: 2
- Paradas para descanso: 3
- Lugares Permitidos de Parada:
 - ✓ Fighiera
 - ✓ Quilino
 - ✓ Recreo
- Recorrido

Buenos Aires-Rosario:

- ✓ Salida por Avenida Lugones
- ✓ Autopista Ruta Nacional N°9
- ✓ Pacheco
- ✓ Escobar
- ✓ Campana
- ✓ Zárate
- ✓ Fighiera
- ✓ Rosario

Rosario-Córdoba:

- ✓ Funes
- ✓ Roldán
- ✓ Carcarañá
- ✓ Cañada de Gómez
- ✓ Cruce RN 9 y RN 178
- ✓ Armstrong
- ✓ Tortugas
- ✓ General Roca
- ✓ Marcos Juárez
- ✓ Leones
- ✓ Bell Ville
- ✓ Ballesteros
- ✓ Villa María
- ✓ James Craik
- ✓ Oliva
- ✓ Oncativo
- ✓ Laguna Larga
- ✓ Pilar
- ✓ Córdoba

Córdoba-Tucumán

- ✓ Jesús María
- ✓ Cruce R9 y Ruta N° 60
- ✓ Dean Funes
- ✓ Quilino
- ✓ Cruce R60 y R 157
- ✓ Recreo
- ✓ San Antonio de la Paz
- ✓ Frías
- ✓ Lavalle
- ✓ San Pedro de Guasayan
- ✓ Lamadrid
- ✓ Simoca
- ✓ Bella Vista
- ✓ San Miguel de Tucumán

4.2.- Ruta Buenos Aires - Rosario

- Origen: Sucursal Transportista SRL Buenos Aires
- Destino: Sucursal Transportista SRL Rosario
- Kilómetros Distancia: 330
- Tiempo Total del Viaje: 5 hs.
- Horarios de Salida desde Buenos Aires:
 - ✓ Hasta las 14 hs.
 - ✓ 14hs hasta las 19hs.
 - ✓ 19hs. A 23hs.
- Consumo de Combustible: 130 litros.
- Promedio de consumo: 2,5 km por litro
- Paradas para carga de Combustible: 1
- Paradas para descanso: 0
- Lugares Permitidos de Parada:
 - ✓ Fighiera
 - ✓ Quilino
 - ✓ Recreo
- Recorrido

Buenos Aires-Rosario:

- ✓ Salida por Avenida Lugones
- ✓ Autopista Ruta Nacional N°9
- ✓ Pacheco
- ✓ Escobar
- ✓ Campana
- ✓ Zárate
- ✓ Fighiera
- ✓ Rosario

4.3.- Ruta Buenos Aires - Córdoba

- Origen: Sucursal Transportista SRL Buenos Aires
- Destino: Sucursal Transportista SRL Córdoba
- Kilómetros Distancia: 715
- Tiempo Total del Viaje: 13 hs.
- Horarios de Salida desde Buenos Aires:
 - ✓ Hasta las 14 hs.
 - ✓ 14hs hasta las 19hs.
 - ✓ 19hs. A 23hs.
- Consumo de Combustible: 310 litros.
- Promedio de consumo: 2,5 km por litro
- Paradas para carga de Combustible: 1
- Paradas para descanso: 1
- Lugares Permitidos de Parada:
 - ✓ Fighiera
 - ✓ Villa María
- Recorrido

Buenos Aires-Rosario:

- ✓ Salida por Avenida Lugones
- ✓ Autopista Ruta Nacional N°9
- ✓ Pacheco
- ✓ Escobar
- ✓ Campana
- ✓ Zárate
- ✓ Fighiera
- ✓ Rosario

Rosario-Córdoba:

- ✓ Funes
- ✓ Roldán
- ✓ Carcarañá
- ✓ Cañada de Gómez
- ✓ Cruce RN 9 y RN 178
- ✓ Armstrong
- ✓ Tortugas
- ✓ General Roca
- ✓ Marcos Juárez
- ✓ Leones
- ✓ Bell Ville
- ✓ Ballesteros
- ✓ Villa María
- ✓ James Craik
- ✓ Oliva
- ✓ Oncativo
- ✓ Laguna Larga
- ✓ Pilar
- ✓ Córdoba

4.4.- Ruta Buenos Aires - Santiago del Estero

- Origen: Sucursal Transportista SRL Buenos Aires
- Destino: Sucursal Transportista SRL Santiago del Estero
- Kilómetros Distancia: 1060
- Tiempo Total del Viaje: 21 hs.
- Horarios de Salida desde Buenos Aires:
 - ✓ Hasta las 14 hs.
 - ✓ 14hs hasta las 19hs.
 - ✓ 19hs. A 23hs.
- Consumo de Combustible: 440 litros.
- Promedio de consumo: 2,5 km por litro
- Paradas para carga de Combustible: 2

- Paradas para descanso: 1
- Lugares Permitidos de Parada:
 - ✓ Fighiera
 - ✓ Ceres
- Recorrido

Buenos Aires-Rosario:

- ✓ Salida por Avenida Lugones
- ✓ Autopista Ruta Nacional N°9
- ✓ Pacheco
- ✓ Escobar
- ✓ Campana
- ✓ Zárate
- ✓ Fighiera
- ✓ Rosario

Rosario – Santiago del Estero

- ✓ Cañada Rosquín
- ✓ Rafaela
- ✓ Sunchales
- ✓ Ceres
- ✓ Palo Negro
- ✓ Colonia Dora
- ✓ Beltrán
- ✓ Santiago del Estero

4.5.- Ruta Rosario - Córdoba

- Origen: Sucursal Transportista SRL Rosario
- Destino: Sucursal Transportista SRL Córdoba
- Kilómetros Distancia: 410
- Tiempo Total del Viaje: 7 hs.
- Horarios de Salida desde Rosario:

- ✓ Hasta las 14 hs.
- ✓ 14hs hasta las 19hs.
- ✓ 19hs. A 23hs.

- Consumo de Combustible: 170 litros.
- Promedio de consumo: 2,5 km por litro
- Paradas para carga de Combustible: 1
- Paradas para descanso: 0
- Lugares Permitidos de Parada:
 - ✓ Villa María

- Recorrido

Rosario–Córdoba:

- ✓ Funes
- ✓ Roldán
- ✓ Carcarañá
- ✓ Cañada de Gómez
- ✓ Cruce RN 9 y RN 178
- ✓ Armstrong
- ✓ Tortugas
- ✓ General Roca
- ✓ Marcos Juárez
- ✓ Leones
- ✓ Bell Ville
- ✓ Ballesteros
- ✓ Villa María
- ✓ James Craik
- ✓ Oliva
- ✓ Oncativo
- ✓ Laguna Larga
- ✓ Pilar
- ✓ Córdoba

4.6.- Ruta Rosario - Santiago del Estero

- Origen: Sucursal Transportista SRL Rosario
- Destino: Sucursal Transportista SRL Santiago del Estero
- Kilómetros Distancia: 733
- Tiempo Total del Viaje: 13 hs.
- Horarios de Salida desde Rosario:
 - ✓ Hasta las 14 hs.
 - ✓ 14hs hasta las 19hs.
 - ✓ 19hs. A 23hs.
- Consumo de Combustible: 305 litros.
- Promedio de consumo: 2,5 km por litro
- Paradas para carga de Combustible: 1
- Paradas para descanso: 1
- Lugares Permitidos de Parada:
 - ✓ Rafaela
 - ✓ Colonia Dora
- Recorrido
- **Rosario – Santiago del Estero**
 - ✓ Cañada Rosquín
 - ✓ Rafaela
 - ✓ Sunchales
 - ✓ Ceres
 - ✓ Palo Negro
 - ✓ Colonia Dora
 - ✓ Beltrán
 - ✓ Santiago del Estero

4.7.- Ruta Rosario - Tucumán

- Origen: Sucursal Transportista SRL Rosario
- Destino: Casa Central Transportista SRL Tucumán

- Kilómetros Distancia: 935
- Tiempo Total del Viaje: 16 hs.
- Horarios de Salida desde Rosario:
 - ✓ Hasta las 14 hs.
 - ✓ 14hs hasta las 19hs.
 - ✓ 19hs. A 23hs.
- Consumo de Combustible: 390 litros.
- Promedio de consumo: 2,5 km por litro
- Paradas para carga de Combustible: 1
- Paradas para descanso: 1
- Lugares Permitidos de Parada:
 - ✓ Ceres
 - ✓ Colonia Dora
- Recorrido
- **Rosario – Santiago del Estero**
 - ✓ Cañada Rosquín
 - ✓ Rafaela
 - ✓ Sunchales
 - ✓ Ceres
 - ✓ Palo Negro
 - ✓ Colonia Dora
 - ✓ Beltrán
 - ✓ Santiago del Estero
- **Santiago del Estero-Tucumán**
 - ✓ Termas de Río Hondo
 - ✓ Banda del Río Salí
 - ✓ San Miguel de Tucumán

4.8.- Ruta Córdoba - Santiago del Estero

- Origen: Sucursal Transportista SRL Córdoba
- Destino: Sucursal Transportista SRL Santiago del Estero

- Kilómetros Distancia: 435
- Tiempo Total del Viaje: 7 hs.
- Horarios de Salida desde Córdoba:
 - ✓ Hasta las 14 hs.
 - ✓ 14hs hasta las 19hs.
 - ✓ 19hs. A 23hs.
- Consumo de Combustible: 180 litros.
- Promedio de consumo: 2,5 km por litro
- Paradas para carga de Combustible: 1
- Paradas para descanso: 0
- Lugares Permitidos de Parada:
 - ✓ Ojo de Agua
- Recorrido

Córdoba - Santiago del Estero

- ✓ Jesús María
- ✓ Villa del Totoral
- ✓ San José de la Dormida
- ✓ Ojo de Agua
- ✓ Loreto
- ✓ Santiago del Estero

4.9.- Ruta Córdoba - Tucumán

- Origen: Sucursal Transportista SRL Córdoba
- Destino: Casa Central Transportista SRL Tucumán
- Kilómetros Distancia: 590
- Tiempo Total del Viaje: 12 hs.
- Horarios de Salida desde Córdoba:
 - ✓ Hasta las 14 hs.
 - ✓ 14hs hasta las 19hs.

- ✓ 19hs. A 23hs.
- Consumo de Combustible: 245 litros.
- Promedio de consumo: 2,5 km por litro
- Paradas para carga de Combustible: 1
- Paradas para descanso: 1
- Lugares Permitidos de Parada:
 - ✓ Frías
- Recorrido

Córdoba-Tucumán

- ✓ Jesús María
- ✓ Cruce R9 y Ruta N° 60
- ✓ Dean Funes
- ✓ Quilino
- ✓ Cruce R60 y R 157
- ✓ Recreo
- ✓ San Antonio de la Paz
- ✓ Frías
- ✓ Lavalle
- ✓ San Pedro de Guasayan
- ✓ Lamadrid
- ✓ Simoca
- ✓ Bella Vista
- ✓ San Miguel de Tucumán

5.- Manual de Funciones

Título del Puesto: Analista de Monitoreo

Puesto al que reporta: Gerencia de Tráfico

Propósito del Puesto:

Efectuar el monitoreo de las unidades e implementar las acciones necesarias para cumplir puntualmente los horarios de servicio y los tiempos en tránsito pactados con los clientes.

Funciones Principales del Puesto:

- Comunicarse en forma permanente con los choferes indicando horario de salida, destino y hora de presentación en la Empresa.
- Revisar continuamente el sistema de rastreo satelital para asegurar que se cumpla con los servicios requeridos.
- Revisar que la información de los servicios esta actualizada y en su caso corregirla.
- Verificar que los servicios se realizan en las rutas autorizadas por la empresa.
- Resolver incidentes en el servicio recibiendo reportes de incidentes y comunicando a las áreas involucradas de la empresa a través de los medios establecidos para el caso.
- Solicitar el envío de auxilios a las unidades en el camino, recibiendo los reportes de los operadores de los incidentes en el camino,
- Gestionar vehículos solicitando la presencia y actuación en los casos de accidentes e incidentes que así lo requieran y solicitando la asistencia de la aseguradora.
- Analizar la información acerca del estado de las vías de circulación (nacional y provincial); y elevar los informes correspondientes.
- Verificar y velar por el correcto funcionamiento de los equipos del sistema de monitoreo satelital (GPS) en los vehículos. Reportar a la Gerencia en caso de que un móvil no estuviese reportando.
- Programar la efectivización de los controles y registros de actividad de los vehículos de transporte pasajeros controlados; incluyendo el seguimiento y análisis de las velocidades desarrolladas.

Requisitos del puesto:

Requisitos Adicionales:

- Disponibilidad para rotar turnos de 08 a 16, de 16 a 24 y de 24 a 08
- Capacidad para Análisis y Síntesis de Información.
- Facilidad de expresión verbal y escrita
- Sentido Común

Conocimientos técnicos:

- Dominar la tecnología del Sistema de Monitoreo Satelital (Trailingsat y Megatrans) para la fiscalización de la ubicación y velocidad por medio de GPS de los vehículos.
- Conocimiento del sistema de tránsito en lo referente a rutas nacionales y provinciales (ubicación, características, principales peligros y sistemas para solicitud de ayuda).
- Manejo de Microsoft Office
- Manejo de Sistema de Viajes (Sistema de Gestión de Flota)

6.- Informes para la Dirección

6.1.- Concepto de Informes Gerenciales:

Los informes son una parte del sistema de información de la empresa. Se pueden definir como herramientas o mecanismos internos que le permiten a la gerencia medir, analizar y evaluar la gestión y el rendimiento de las distintas áreas o departamentos de una organización.

Consisten en escritos y cuadros que sintetizan la información analítica generada en los sectores operativos para facilitar la toma de decisiones por la alta Gerencia Administrativa.

6.2.- Principios Generales para su Confección:

Se debe tener en cuenta que no existe un conjunto ideal de informes, que pueda ser aplicado a cualquier empresa; debido a que no todas las empresas tienen la misma visión ni aplican las mismas políticas, por lo tanto los informes deben ser diseñados especialmente tomando en cuenta las políticas, el personal, los sistemas y la operatoria de cada organización. Sin embargo, existen principios generales para una adecuada confección de los mismos, los cuales enunciaremos a continuación:

- Oportunidad: implica que los mismos deben ser presentados a la dirección superior en el momento que se los necesite.
- Simplicidad: se deben evitar los detalles innecesarios y la información excesiva que generen posibles complicaciones.
- Exactitud: es necesario que reflejen con toda fidelidad los fenómenos de que se ocupan.
- Claridad: es decir, que posean características que lo tornen fácilmente comprensibles.
- Comparabilidad: deben ser elaborados sobre bases comparativas, respecto a: períodos de tiempo anteriores, cifras estándares y/o cifras presupuestadas.
- Objetividad: no deben estar influidos por motivos subjetivos y circunstanciales, ni deben estar influenciados por opiniones personales.
- Los beneficios que reporte el informe deben ser superiores a los costos de confección del mismo.

En resumen, dado que la información y su sistematización son las que impulsan las decisiones empresarias relevantes, los informes deben ser cuidadosamente analizados antes de su puesta en vigencia; deben proveer información a tiempo, a un costo compatible con su origen y proceso, y ser lo suficientemente flexibles o adaptables para evolucionar con el cambio de los requerimientos de la dirección.

6.3.- Distintos Tipos de Informes

6.3.1.- Informe de Consumo de Combustible

Es un informe mensual y acumulativo confeccionado por Sección Monitoreo de Larga Distancia destinado a la Gerencia Operativa.

Este reporte nos permite observar el peso de la carga, los kilómetros recorridos, la velocidad máxima y mínima a la cual se desplaza la unidad, la cantidad de kilómetros reales y el consumo real y promedio del combustible.

El análisis de este informe permitirá a la gerencia observar si las unidades consumen combustible por encima del promedio y detectar si esto ocurre a causa de:

- exceso de velocidad.
- Sobrepeso de la carga.
- fallas en el funcionamiento del motor.

Asimismo su aplicación permite tomar medidas correctivas en caso de ser necesario.

6.3.2.- Informe de rendimiento de flota propia

Es un informe mensual y acumulativo confeccionado por Sección Monitoreo de Larga Distancia destinado a la Gerencia Operativa.

Este reporte permite observar el destinatario del cargamento, horario de salida y de llegada de las unidades, como así también el exceso de velocidad, de combustible, las salidas de las rutas señaladas y las paradas no indicadas.

El análisis de este informe permitirá a la gerencia detectar todas las faltas cometidas por los choferes y de esta manera poder establecer las sanciones correspondientes.

CONCLUSIÓN

Por lo expuesto en el presente trabajo podemos concluir que la empresa analizada necesita realizar cambios en su estructura para optimizar sus procesos, adaptarse con mayor rapidez a los cambios del contexto en el que se desenvuelve y lograr un mejor aprovechamiento de los Recursos Humanos.

Los cambios propuestos permitirán a la empresa aprovechar y crear nuevas oportunidades de negocios, mejorar el desempeño del sector analizado y motivar a los empleados.

Por último, considero que la reestructuración que en éste trabajo se propone es una importante y fundamental contribución para posicionarse como empresa líder en el noroeste argentino y proporcionar servicios de calidad que sean competitivos en el mercado nacional, maximizando la rentabilidad.

INDICE BIBLIOGRAFICO

A. GENERAL:

CLEMENTI, Luis, Logística en el MERCOSUR. Infraestructura Básica, Editorial Centro de Estudiantes de Ingeniería Tecnológica (Buenos Aires – Argentina, 2005).

CEFTRAL CETM, Gestión de Flotas de Transporte Terrestre, Editorial Confederación Española de Formación del Transporte y de la Logística (Madrid – España, 2011).

DEL CARRIL, J.C.; DE MARCO, M.; USANDIVARAS, S., Tesis y Tesinas en Ciencias Económicas, (Tucumán – Argentina, 2006).

CEFTRAL CETM, Guía para la Gestión de Combustible en las Flotas de Transporte por Carretera, Editorial Confederación Española de Formación del Transporte y de la Logística (Madrid – España, 2006).

B. ESPECIFICO:

Art. 1° al 14°, Ley N° 24.653 - Transporte Automotor de Cargas, Honorable Congreso de la Nación, (b.o. 16/07/1996).

Art. 1° al 57°, Decreto N° 1.035 – Reglamentación Ley N° 24.653, Poder Ejecutivo Nacional, (b.o. 19/06/2002).

Art. 1° al 97°, Ley N° 24.449 – Ley de Transito, Honorable Congreso de la Nación, (b.o. 10/02/95).

Art. 1° al 7, Decreto N° 779 – Reglamentación de la Ley N° 24.449, Poder Ejecutivo Nacional, (b.o 29/11/1995).

C. OTRAS PUBLICACIONES:

ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESAS, Estructuras y Sistemas Administrativos, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T. (San Miguel de Tucumán, 2009).

ASCARATE DE PALIZA, Lidia, en curso: Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T., (Apuntes de clase, San Miguel de Tucumán, 2009).

Consultas en Internet:

www.boletinoficial.gov.ar (Octubre de 2012)

www.cnrt.gov.ar (Septiembre de 2012)

www.infoleg.gov.ar (Octubre, 2012)

www.mininterior.gov.ar (Octubre, 2012)

www.fadeeac.gov.ar (Agosto, 2012)

www.adefa.com.ar (Mayo, 2012)

www.ciquime.org.ar (Octubre, 2012)

www.edutecne.unt.edu.ar (Octubre, 2012)

INDICE

Página

PRÓLOGO	1
---------------	---

CAPITULO I

Transporte Terrestre de Cargas

1.- Introducción	3
2.- Modalidad de Contratación	4
3.- Categorías y Tamaños de los Vehículos	
3.1.- Categoría de Vehículos	5
3.2.- Tamaño y Peso de los Vehículos	8
4.- Tipos de Cargas	11
5.- Actividades Conexas al Transporte	12
6.- Organizaciones Empresariales, de Trabajadores, y Organismos Públicos Vinculados al Transporte Automotor de Cargas	13

CAPITULO II

Regulación del Transporte

1.- Breve Historia	17
2.- Requisitos para Circular en la Jurisdicción Nacional	19
3.- Registro Único del Transporte Automotor (RUTA)	
3.1.- Las Funciones del RUTA	22
3.2.- Categoría Según Especialidad	23
3.3.- Categoría Según Estructura Operativa	24
4.- Regulaciones Especiales	25
5.- Restricciones a la Circulación Fijadas por la Dirección Nac. de Vialidad	31

CAPITULO III

Descripción de la Empresa

1.- Presentación y Descripción del Funcionamiento de la Firma.....	21
--	----

CAPITULO IV

Relevamiento

1.- Descripción del Trabajo Realizado	
1.1.- Objetivos.....	37
1.2.- Alcance.....	37
2.- Resultados del Relevamiento	
3.1.- Características Generales y Estructura del Sector	39
3.2.- Principales Funciones que Desarrolla el Personal.....	40
3.3.- Procesos Operativos Relevados	39
3.4.- Características del Sistema de Información	40
3.- Observaciones Detectadas	
3.1.- Observaciones Referidas a la Estructura	47
3.2.- Observaciones Generales Departamento Tráfico.....	47
4.- Análisis de Movimiento de Unidades de Larga Distancia	
4.1.- Ruta Buenos Aires - Tucumán	52
4.2.- Ruta Buenos Aires - Rosario.....	53
4.3.- Ruta Buenos Aires - Córdoba	54
4.4.- Ruta Buenos Aires – Santiago del Estero.....	55
4.5.- Ruta Rosario - Córdoba	56
4.6.- Ruta Rosario – Santiago del Estero.....	57
4.7.- Ruta Rosario - Tucumán	58
4.8.- Ruta Córdoba – Santiago del Estero	59
4.9.- Ruta Córdoba – Tucumán.....	60
5.- Diagnóstico del Departamento Tráfico.....	61

CAPITULO V

Propuesta

1.- Nueva Estructura	
1.1.- Misión	64
1.2.- Objetivos.....	64
1.3.- Funciones	65
1.4.- Ventajas	66
1.5.- Organización de los Recursos Humanos	67

2.- Políticas de Monitoreo	67
3.- Análisis de Movimiento de Unidades de Larga Distancia	
3.1.- Emisión de la Orden de Carga e Inicio del Seguimiento Satelital	70
3.2.- Alarma Botón Pánico	77
3.3.- Alarma de Móvil Fuera de Ruta	79
3.4.- Alarma de Parada en Lugar No Indicado	81
3.5.- Exceso de Velocidad	83
3.6.- Móvil Fuera de Horario	85
3.7.- Monitoreo Satelital Durante Ruta de Viaje	87
4.- Estandarización de Rutas	
4.1.- Ruta Buenos Aires - Tucumán	90
4.2.- Ruta Buenos Aires - Rosario	92
4.3.- Ruta Buenos Aires - Córdoba	93
4.4.- Ruta Buenos Aires – Santiago del Estero	94
4.5.- Ruta Rosario - Córdoba	95
4.6.- Ruta Rosario – Santiago del Estero	97
4.7.- Ruta Rosario - Tucumán	97
4.8.- Ruta Córdoba – Santiago del Estero	98
4.9.- Ruta Córdoba – Tucumán	99
5.- Manual de Funciones	100
6.- Informes para la Dirección	
6.1.- Concepto de Informes Generales	102
6.2.- Principios Generales para su Confección	102
6.3.- Distintos Tipos de Informes	104
CONCLUSION	108
INDICE BIBLIOGRAFICO	109
INDICE	111