



UNCUYO  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

FCE  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

# ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS PARA EL SERVICIO DE TAXIS EN LA PROVINCIA DE MENDOZA. POSIBILIDAD DE MEJORA

Trabajo de Investigación

POR

Hugo Sebastián Flores Nobile  
Facundo Matías Guerra

DIRECTOR:

Prof. Damián Federico Lana Scaccia

M e n d o z a - 2 0 1 9

---

[hugosebastianflores@gmail.com](mailto:hugosebastianflores@gmail.com) | [facundoguerra.m22@gmail.com](mailto:facundoguerra.m22@gmail.com)

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación tiene como fin exponer sobre la ausencia de estructuras de costos en las pequeñas empresas del gran Mendoza dedicadas a la prestación del servicio de taxi y analizar cómo la aplicación de herramientas de costeo podría mejorar su toma de decisiones.

Las herramientas de costos son instrumentos fundamentales en la gestión de las organizaciones. Las mismas no solo están destinadas a grandes empresas, sino a cualquier emprendimiento por más pequeño que sea. Un buen conocimiento y ordenamiento de los factores de costos es la base para cualquier empresa que pretende perdurar en el tiempo y evolucionar hacia mayores desafíos.

En la actualidad las empresas de taxis presentan gran ausencia de estructuras organizadas de costos, ya sea por falta de tiempo o de conocimientos de lo relevante que es para cualquier negocio la correcta determinación de sus resultados o porque simplemente consideran que la relación costo-beneficio no arroja resultados positivos.

El objeto de la investigación se orientó a encontrar una herramienta de fácil aplicación que pudiera ser utilizada por cualquier tipo de empresa de taxis, sin importar contar con conocimientos sobre temas contables o administrativos y así entiendan la importancia de establecer sus costos y conocer el resultado de su trabajo.

La herramienta planteada fue utilizar el Modelo de Costeo Variable para la determinación de los resultados, siendo en esta de vital importancia reconocer cuales son específicamente los gastos de estructura y cuales son gastos variables y así gestionarlos de forma más directa.

Así se podrá conocer el verdadero resultado del negocio, la situación en la cual se encuentra cada empresa y poder decidir cómo mejorar la eficiencia y la competitividad en el futuro, ya que existen nuevos competidores que podrían cambiar la manera en que se desarrolla actualmente la actividad.

Palabras clave: servicio de taxis en Mendoza, costos en empresas de taxis, transporte público, modelo de costeo variable, modelos de costos.

# Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>  | <b>1</b>  |
| <hr/>  |           |
| <b>CAPÍTULO I</b>  |           |
| <b>CONCEPTO DE COSTOS</b>                                    | <b>3</b>  |
| <hr/>  |           |
| 1. INTRODUCCIÓN AL COSTEO                                    | 3         |
| 2. SISTEMAS DE COSTOS  | 4         |
| 3. CLASIFICACIÓN DE COSTOS                                   | 5         |
| 4. ASIGNACIÓN DE COSTOS                                      | 7         |
| 5. MODELOS DE COSTOS   | 8         |
| 6. DISTRIBUCIÓN DE COSTOS                                    | 9         |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO II</b>   |           |
| <b>CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLA EL SERVICIO DE TAXIS</b> | <b>11</b> |
| <hr/>  |           |
| 1. REGULACIÓN DE SERVICIO                                    | 12        |
| 2. OBTENCIÓN DEL PERMISO DE EXPLOTACIÓN                      | 13        |
| 2.1. Por licitación pública                                  | 13        |
| 2.2. Por transferencia entre privados                        | 14        |
| 3. CONDICIONES PARA PRESTAR EL SERVICIO                      | 15        |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO III</b>  |           |
| <b>ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS</b>                   | <b>16</b> |
| <hr/>  |           |
| 1. INTRODUCCIÓN  | 16        |
| 2. EMPRESA MODELO  | 17        |
| 3. HERRAMIENTA   | 20        |
| 3.1. Costos variables  | 21        |
| 3.2. Costos fijos  | 21        |
| 3.3. Costos semifijos o semivARIABLES                        | 22        |
| 4. DETERMINACIÓN DE RESULTADOS                               | 22        |
| 5. APLICACIÓN  | 25        |
| 6. RESULTADO   | 33        |
| 7. ASPECTOS A TENER EN CUENTA                                | 34        |
| 7.1. Análisis del margen bruto                               | 35        |
| 7.2. Análisis de margen neto                                 | 35        |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO IV</b>   |           |
| <b>FUTURO DEL SERVICIO DE TAXIS EN EL GRAN MENDOZA</b>       | <b>38</b> |
| <hr/>  |           |
| 1. ACTUALIDAD EN EL GRAN MENDOZA                             | 38        |

## II

|  |           |
|--|-----------|
| <b>2. NUEVOS COMPETIDORES DE LOS PROPIETARIOS</b>  | <b>40</b> |
| <b>3. CONVIVENCIA DE SERVICIO DE TAXIS Y DE LAS PLATAFORMAS ELECTRÓNICAS EN OTROS PAÍSES</b> | <b>42</b> |

|                   |           |
|-------------------|-----------|
| <b>CONCLUSIÓN</b> | <b>44</b> |
|-------------------|-----------|

---

|                     |           |
|---------------------|-----------|
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b> | <b>46</b> |
|---------------------|-----------|

---

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación tiene como fin exponer sobre la ausencia de estructuras de costos en las pequeñas empresas del gran Mendoza dedicadas a la prestación del servicio de taxis y analizar cómo la aplicación de herramientas de costeo podría mejorar su toma de decisiones.

Mientras algunas empresas consideran fundamental el conocimiento detallado de los costos en la vida del negocio, ya que saben que éstos representan la base de todas las decisiones y que un correcto manejo de ellos puede ser la clave del éxito de la compañía, o al contrario significar ser el fracaso de esta. Muchas veces ello no sucede en las pequeñas empresas.

En su mayoría, las empresas dedicadas al servicio de taxis abarcan pequeños negocios familiares que carecen de una base sólida, donde no se considera el manejo de costos indispensable para el negocio en ninguna de las etapas de éste.

Por la naturaleza de la actividad y características del negocio, donde se producen flujos permanentes de entrada y salida de fondos estos empresarios consideran poco conveniente la identificación, análisis y control constante de los costos.

La investigación de campo está dirigida principalmente a los pequeños emprendedores del rubro, que necesitan costear el servicio prestado y no saben de qué forma realizar esta tarea, siendo que en la mayoría de los casos se trata de empresas de carácter unipersonal, donde el propietario posee un número pequeño de permisos de explotación y algunos pocos empleados a cargo.

La problemática observada es que, al carecer de todo tipo de estructura, no se tiene conocimiento preciso de cuál es la ganancia, si es que se obtiene alguna. Esto lleva consigo a desconocer en qué situación se encuentra el negocio, a no poseer una visión sobre el futuro del servicio, además de dejar de lado el impacto que puede tener la aparición de nuevos competidores en el mercado o de la conveniencia de emprender otro tipo de negocio más rentable al que desarrollan actualmente.

Al no conocer los costos precisos de cada ejercicio, no se puede realizar una adecuada tarea de gestión sobre ellos ni realizar una correcta distribución de los resultados, siendo así pocas las posibilidades de una expansión y de mejora del mismo.

A través de este trabajo se intentará presentar alguna herramienta de costeo simple y de fácil utilización por dichos empresarios, que permita realizar un análisis más detallado de

la actividad, con el fin de solucionar algunos de los problemas mencionados y poder brindar una ayuda integral en la determinación y gestión de sus resultados, significando esto un punto de partida para mejores proyecciones a futuro.

# CAPÍTULO I

## CONCEPTO DE COSTOS

### 1. INTRODUCCIÓN AL COSTEO

La Comisión de Terminología del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos considera al Costo como *"todo esfuerzo destinado a lograr un objetivo determinado"*. (Canele de Decoud, 2004)

La contabilidad de costos constituye el complemento necesario de los sistemas de información contable, que tienen como objetivo fundamental brindar información, posibilitando el conocimiento de los hechos en el momento preciso para que la dirección pueda tomar decisiones tendientes a maximizar beneficios o minimizar costos.

La contabilidad de costos ha evolucionado a través del tiempo, dejando de ser una actividad que incluya meramente la registración sistemática de las transacciones contables, para llegar a ser una actividad dinámica, adaptándose a las necesidades de los usuarios que requieren información actualizada y oportuna para la toma de decisiones.

Las empresas necesitan contar con información financiera y no financiera para poder planear, analizar y controlar los recursos con los que cuentan para el curso normal de su actividad.

El análisis tajante sobre ingresos y egresos no resulta suficiente para la toma de decisiones, ya que existen otros factores que escapan de las manos de los empresarios, tales como el comportamiento del mercado.

La contabilidad de costos no sólo se ocupa de "cuánto cuesta algo", sino también de los factores que generan costos, como el tiempo del ciclo, la calidad y la productividad de los procesos. De este modo, la administración de costos exige una profunda comprensión de la estructura de costos de una empresa. (Hansen y Mowen, 2007)

Con todo lo anteriormente expuesto, se puede indicar que la toma de decisiones es una construcción de conocimientos detallados de los procesos que realiza la empresa, para lo cual se necesita contar con herramientas específicas que la Contabilidad de Costos les brinda a los altos mandos para facilitar el plan de acción a desarrollar.

Los sistemas de contabilidad deberían constituir herramientas comunes en los sistemas organizativos de todas las empresas con independencia de su tamaño. Sin embargo, existen numerosos estudios que ponen de manifiesto que la utilización de dichos sistemas no está lo suficientemente desarrollada en las pequeñas y medianas empresas.

La dirección de la empresa debe basar sus decisiones en función de datos objetivos que sólo se pueden obtener si la empresa utiliza las distintas técnicas económicas que están a su disposición.

## **2. SISTEMAS DE COSTOS**

*"Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas que ejecuta uno o más procesos para lograr objetivos específicos."*

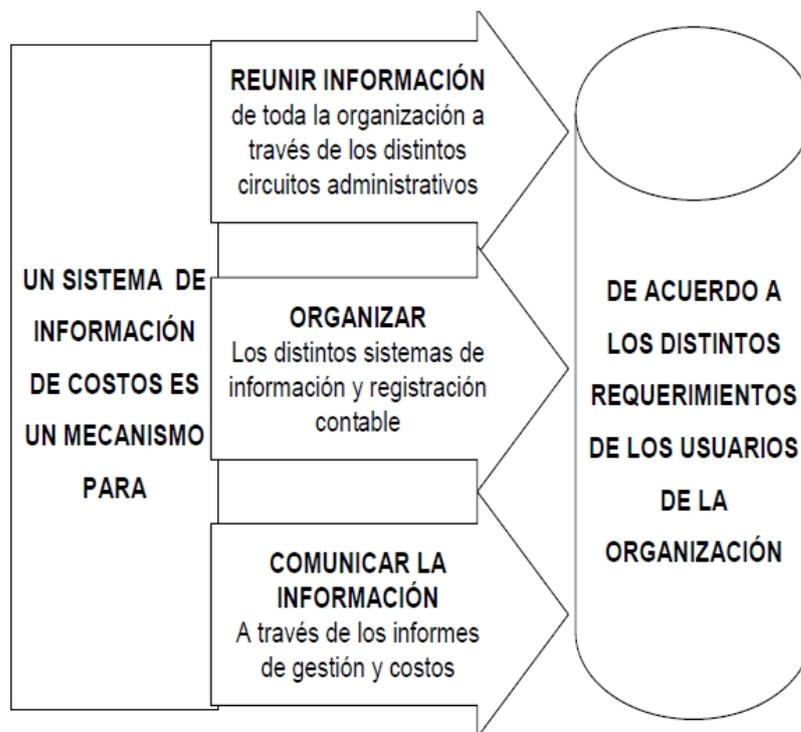
(Hansen y Mowen, 2007)

Entonces, hablando de un sistema de costos se puede afirmar que éste es justamente un mecanismo orientado a recabar información pertinente para la toma de decisiones. Dicha información consistirá en ordenar los distintos factores de costos en los que la empresa incurre durante el proceso productivo y exponerlo en informes específicos con tal grado de detalle y precisión que se puedan analizar las políticas de ingreso para que, al contraponerse con las erogaciones realizadas, sea posible tomar decisiones sobre el uso óptimo de los recursos.

Como resultado de este proceso, la información que surge va a estar orientada a:

- a) El costeo de los servicios, los productos y otros objetos de interés: dependerán de la naturaleza del objeto costeadado y la razón por la cual la administración desea conocer el costo (finalidad del costeo).
- b) La planeación y el control: debería ayudar a los administradores a decidir qué, por qué, cómo debería hacerse y qué tan bien se está haciendo (seguimiento detallado).
- c) La toma de decisiones: he aquí su fundamental importancia y razón de existencia en la organización.

*Esquema 1*  
*Sistema de Costos*



Fuente: Boschín y [otros], 2015.

### 3. CLASIFICACIÓN DE COSTOS

*"Clasificar los costos consiste en agruparlos sistemáticamente por tipos de costos, de manera de reunir a los que poseen ciertas características comunes que los diferencian de los agrupados en las otras categorías."*

(Giménez, 2005)

Para poder determinar el costo de un producto o servicio, se debe realizar la sumatoria de los factores en los que se incurre para obtener dicho producto o servicio. Por esto es importante realizar un análisis de las distintas clasificaciones, ya que existen numerosas categorías según el objetivo que se persiga.

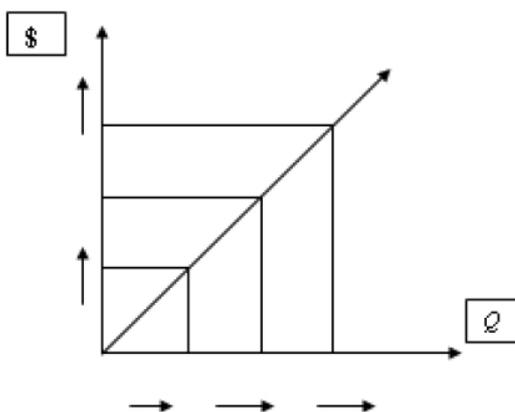
A los fines del análisis se consideran fundamental las siguientes clasificaciones: (Boschín y [otros], 2015)

- A) De acuerdo a su identificación con una actividad, departamento o producto (objeto de costo).

- A.1. Costos directos: son aquellos que pueden vincularse en forma inequívoca y excluyente con un objeto de costo y que pueden ser reconocidos en su estado original o transformado dentro del producto o en la prestación del servicio.
- A.2. Costos indirectos: están relacionados con un objeto de costo específico, pero no pueden ser reconocidos de forma inequívoca y excluyente con dicho objeto. Para poder asignarlos debemos apelar a un mecanismo de asignación particular (prorrates).

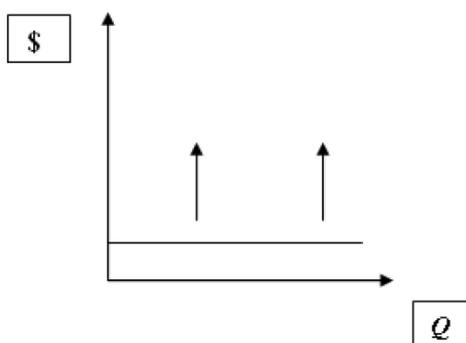
B) De acuerdo con su comportamiento:

- B.1. Costos variables: Son los que cambian en relación directa conforme se modifica el volumen de la actividad.



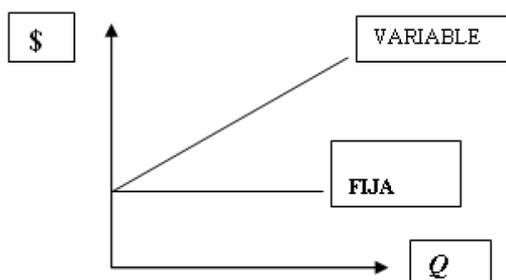
Fuente: Boschín y [otros], 2015.

- B.2. Costos fijos: Son los que permanecen constantes, sin importar las modificaciones que se realicen en el volumen de las prestaciones.



Fuente: Boschín y [otros], 2015.

- B.3. Costos semivARIABLES: También conocidos como "semifijos" o mixtos, estos costos tienen como característica que están integrados por una parte fija y una variable.



Fuente: Boschín y [otros], 2015.

- C) Según el área o la función donde se genera el costo:
- C.1. Costos de producción: Son aquellos factores que son utilizados en el proceso productivo, desde el inicio hasta que el producto se encuentra en condiciones de ser vendido.
  - C.2. Costos de comercialización: Son los valores de todos los factores en que incurre una organización para vincularse con sus clientes actuales y potenciales.
  - C.3. Costos financieros: Son aquellos en los que se incurre para la gestión de obtención y aplicación de recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa.
  - C.4. Costos administrativos: los valores de todos los factores relacionados con la gestión de información, no vinculables con las tres clasificaciones anteriores.

#### 4. ASIGNACIÓN DE COSTOS

Para poder determinar el resultado del ejercicio de una empresa es necesario que se tenga en claro los conceptos antes mencionados de costos, sistemas de costos y sus clasificaciones. La forma en que se presenta este resultado indica claramente la diferencia entre los beneficios económicos obtenidos, es decir los ingresos, y los costos; los "sacrificios" económicos en los que se debió incurrir para la obtención de dichos ingresos.

En una empresa de servicios, el costo de los servicios prestados resume el valor de los insumos adquiridos necesarios para dicha prestación y el de los gastos relacionados.

Se buscan caminos que unan en forma razonable y fundada a los factores consumidos con los resultados del proceso productivo y/o de prestación de servicios. La acumulación y

determinación de costos se sustenta en modelos y metodologías que se utilizan para realizar los análisis correspondientes.

Por metodologías de costos, debe entenderse a esquemas de cálculo para la determinación de costos que se implementan en función a la modalidad operativa de la empresa y el tipo de producto o servicio que prestan.

Existen dos metodologías claras que se abordarán:

- Sistema de costos por proceso: se realiza la división de tareas en departamentos o áreas, quienes van agregando valor a medida que participan de la producción. Éstos son reconocidos como objetos generadores del costo. Este tipo de sistema se utiliza para la producción de bienes de características homogéneas, con el objetivo de generar stock para hacer frente a la demanda de mercado.

A su vez, se caracterizan por ser procesos continuos por lo que las plantas se encuentran operando cerca de su capacidad práctica máxima de producción.

- Sistema de costos por órdenes: éste, en cambio, no prioriza la asignación de costos por cada proceso por el que atraviesa el producto o servicio, sino que como objeto de costo se identifica al lote de productos que son los que consumen factores de costo. La producción se caracteriza por ser diferenciada y llevarse a cabo por medio de procesos intermitentes. Independientemente del objeto de costo, esta metodología permite la departamentalización de los factores.

## **5. MODELOS DE COSTOS**

Las metodologías anteriormente nombradas, se basan en una serie de supuestos para la determinación del costo y su posterior expresión. A estos supuestos se los llama "Modelos de Costeo" y son los principios que, dependiendo de la necesidad de consumo de factores que se requiera para lograr un determinado objeto de costo, formarán las bases para el cálculo del costo, por eso es que se los puede clasificar de la siguiente forma:

### **1.1 Desde el punto de vista cualitativo:**

- 1.1.1 Modelo de costeo variable: considera que los únicos factores necesarios para la obtención de un objetivo son aquellos que poseen la cualidad de ser sensibles a los cambios en los volúmenes del objetivo logrado, es decir los costos de tipo variables. Mientras que los costos de tipo fijo son considerados costos del periodo.

1.1.2 Modelo de costeo completo: considera como necesarios todos aquellos factores que son utilizados en el proceso donde se obtiene el objetivo costeadado, sin importar su comportamiento frente a los cambios en los volúmenes de objetivo a costear. Es decir, se considera que tanto los costos fijos como variables de producción forman parte del costo del producto.

1.2 Desde el punto de vista cuantitativo:

1.2.1 Modelo real, resultante o histórico: considera como necesaria la cantidad real de factores sacrificados.

1.2.2 Modelo "normalizado": considera como necesaria la cantidad normal que debería utilizarse de factor, de acuerdo a pautas preestablecidas. Por lo tanto, y tal como lo establecen las normas contables, en el caso que existiera un desvío respecto a las pautas preestablecidas se genera una diferencia entre los factores realmente sacrificados y el costo normal. Dicha diferencia no es vinculable al objetivo a costear, sino que es considerado como otros resultados de la gestión. (Canale de Decoud, 2004)

Es fundamental poder identificar los centros operativos dentro de cualquier proceso productivo, ya que éstos serán donde se acumulen los costos.

## **6. DISTRIBUCIÓN DE COSTOS**

La organización, al realizar sus actividades necesita de la utilización de múltiples factores de todo tipo y naturaleza, todos necesarios para el producto o servicio final a prestar. La tarea del sistema de costos será poder determinar la forma en que se van a asociar los costos de los factores con los objetos de costos.

Lo primero será saber cuál es la actividad o función sobre la que interesa conocer su costo y desde ahí se analizan todos los costos vinculados, es decir se determina el objeto de los costos. Pero la dificultad de la tarea radica en que no es tan sencillo individualizarlos, por lo cual se los debe segregar, buscando la correcta asociación entre objeto y factores y así poder tenerlos clasificados e identificados.

En toda empresa la clasificación de costos más básica y que siempre está presente, es la funcional, ya que da una primera separación entre todos los costos relacionados con la producción y los que no se vinculan a ésta, sino a las demás funciones del ente, como comercialización, administración y financiación. Una vez separados de esa forma se debe ver

si dentro de cada función, se pueden vincular directamente con el objeto de costos o no, y allí es cuando se clasifican en directos o indirectos.

Entonces, los costos directos se asocian en forma física y económica. De manera física porque se puede calcular el uso del factor en el objeto (metros, kilos, cm<sup>2</sup>, etc.); y económica porque esa valoración debe tener un costo concordante con el del factor que se mide, siendo el beneficio de su medición mayor al sacrificio que implica determinarlo.

Entonces los costos directos son aquellos materiales directos, trabajo directo y demás que se asignan en forma totalmente objetiva, mientras que los indirectos no serán evidentes en su relación con el objeto, es decir no se pueden vincular con una línea de productos o servicio exclusivo, pero se trata de asignarlos de la forma más representativa posible. Esto se debe a una imposibilidad técnica o también a un perjuicio económico de hacerlo.

Como se dijo anteriormente, la asignación de costos no será una vinculación irrefutable, debido a las numerosas variables que se pueden presentar en dichos costos, pero para eso utilizaremos un "método de distribución de costos o prorrateo" en función a una base que represente objetivamente la relación causa - efecto entre los factores y su objeto de costo.

## CAPÍTULO II

### CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLA EL SERVICIO DE TAXIS

En el sistema actual de servicio de taxis en el Gran Mendoza, según datos aportados por la Asociación de Propietarios de Taxis de Mendoza (en adelante A.PRO.TA.M), hay aproximadamente mil doscientos sesenta y ocho taxis, de los cuales trescientos cincuenta aproximadamente, son manejados por sus propietarios, y el resto conducidos por un empleado o dos según las horas de servicio que cubran. Siendo en este último caso, emprendimientos familiares o pequeñas empresas que se organizan en forma de negocio para llevar a cabo tal servicio.

*Imagen 1*



Fuente: Revista Colectibondi, 2018.

En Mendoza dicho servicio se considera como transporte de pasajeros de interés general, por lo tanto, se encuentra regido por distintas leyes y reglamentos que establecen la forma en que se debe llevar a cabo la actividad.

## **1. REGULACIÓN DE SERVICIO**

Esta actividad se encuentra regulada por la Ley 9.086/18 de la Provincia de Mendoza. En la misma se define de la siguiente manera:

*"Un servicio de transporte de pasajeros de interés general realizado sin sujeción a itinerarios predeterminados y percibiendo tarifas fijadas previamente por la Autoridad de Aplicación y sin tener en cuenta la cantidad de pasajeros."*

Este servicio se presta por particulares en forma individual o bajo el sistema de mandatarias mediante el perfeccionamiento del correspondiente permiso de explotación otorgado por el poder concedente. Debido a ello, se puede observar que hay una gran diversidad en la forma de trabajar de cada taxi, ya que, como lo define la ley, no están sujetos a un itinerario específico, es decir a viajes preestablecidos, de esta manera la flexibilidad en su prestación dependerá de los requerimientos de los usuarios en cada momento.

La tarifa cobrada es dispuesta por el Poder Ejecutivo, la cual se compone de dos factores: uno fijo, denominado "Bajada de bandera", cobrado por el simple uso de la unidad, independientemente de la distancia recorrida, y otro variable que depende del intervalo del traslado, medido por medio de un sistema de fichas, en el cual cada ficha representa 80 metros recorridos.

A su vez existen dos tarifas diferentes, dependiendo del horario en que se realice el viaje. Una diurna, que abarca desde las cinco de la mañana y hasta las veintidós, que determina el precio de la bajada de bandera y valor de la ficha. Y una tarifa nocturna, que va desde las veintidós a las cinco de la mañana, la cual sufre un incremento del 20% respecto a la diurna.

También por cada minuto de espera se adiciona el valor de una ficha que el mismo reloj taxímetro suma al valor del viaje.

Para poder ser conductor es necesario poseer Licencia de conducir Profesional Categoría D 1, que es la correspondiente para: Servicio de transporte de pasajeros hasta 8 (ocho) plazas. Para obtener dicha licencia es necesario realizar un curso en donde se brindan distintas capacitaciones sobre señales viales reglamentarias, manejo defensivo, seguridad

vehicular y modalidades de conducción, entre otras. También es necesario presentar estudios psicofísicos autorizados por entidades del estado y el correspondiente certificado de antecedentes penales.

Los choferes además del carnet necesitan tener una tarjeta de identificación personal que debe ser solicitada en la Secretaría de Transporte, debiendo ser exhibida dentro del vehículo para que los pasajeros tengan conocimiento de la persona que se encuentra a cargo de la unidad, además del nombre del permisionario y los datos del coche.

Al establecer la forma de prestar el servicio por taxímetro, el Poder Ejecutivo exige que éste sea realizado en forma eficiente, preservando el medio ambiente, haciendo un adecuado uso del espacio vial, manteniendo una adecuada oferta del servicio y garantizando la accesibilidad a toda la comunidad sin distinción y permitiendo distintos medios de pago electrónicos.

## **2. OBTENCIÓN DEL PERMISO DE EXPLOTACIÓN**

El marco regulatorio establece las formas de obtención de las autorizaciones, según lo que se expone seguidamente.

### **2.1. Por licitación pública**

Anualmente o en periodos más cortos, el Poder Ejecutivo podrá llamar a licitación para cubrir las vacantes producidas en el servicio y otorgar nuevos permisos que permitan cumplir con el equilibrio del sector.

Éste consiste en un modo de selección por medio del cual se invita públicamente a una cantidad indeterminada de posibles interesados para que, con arreglo a los pliegos de bases y condiciones pertinentes, formulen propuestas. Los oferentes deberán presentar en la fecha que se determine un sobre con la siguiente documentación:

- a) Solicitud de admisión en la forma que determine el pliego.
- b) Las personas físicas deberán presentar un estado de situación patrimonial de activo, pasivo y patrimonio neto resultante con antigüedad no superior a sesenta días de la fecha de apertura de licitación.
- c) Las sociedades a constituir deberán cumplir con los mismos requisitos que las personas físicas para cada uno de los futuros socios, acompañar el estado de situación patrimonial anual de la sociedad a constituir, con los bienes aportados o comprometidos y la factibilidad según el caso.

- d) Para el caso de sociedades deberán presentar balance general e inventario del último ejercicio cerrado. Si la antigüedad fuera mayor a 90 días a la fecha de apertura de la licitación, deberá presentarse, además, un estado económico financiero complementario especial de activos, pasivos y patrimonio neto resultante con desagregación de todas las cuentas a nivel de inventario y valuación actual, con una antigüedad no mayor a 60 días de la licitación. Además, se adjuntará un estado de resultado desagregado por actividad y conceptos a nivel operativo desde un año antes de la fecha del estado complementario precitado
- e) Para el caso de sociedades deberán presentar copia del acta de designación de autoridades, certificada por escribano público y copia certificada del Estatuto social con constancia de su inscripción en el registro público de comercio, en el caso de sociedades constituidas.
- f) Si se tratase de sociedades a constituir, deberá indicarse el nombre de cada uno de los integrantes de la misma y se agregará una manifestación expresa y suscriptas por todos ellos, de cumplir la obligación de adoptar en el plazo de tres meses siguientes a la fecha de notificación de la adjudicación, una de las formas societarias autorizadas por la legislación vigente.
- g) Nómina de los vehículos que se propone afectar al servicio y sus características.
- h) Certificado de antecedentes penales y policiales expedido por la policía de Mendoza del oferente o de los futuros socios o de los miembros del órgano directivo de la sociedad en su caso.
- i) Acreditar que no es inhabilitado, con certificado del registro de incapacidades físicas, de los socios o de los futuros socios en su caso.
- j) Indicación de la infraestructura que ofrezca para el servicio.

## **2.2. Por transferencia entre privados**

Otra de las formas en que una persona humana, sociedad o cooperativa puede adquirir un aditamento es a través de una cesión de derechos por parte de un permisionario, es decir, éste vende su autorización de explotación del servicio, con la que ya contaba, al cesionario.

Lo mismo ocurre en el caso de fallecimiento del permisionario, en donde los derechos pasan a los herederos.

En ambos casos serán recaudos, para tener por cumplido regularmente el servicio, los siguientes:

- a) Encontrarse libre de deudas de tasas y multas de cualquier jurisdicción.

- b) Encontrarse regularizado en las obligaciones emergentes de las relaciones del derecho del trabajo y la seguridad social.

El marco regulatorio también establece ciertas incompatibilidades a la hora de obtención de los permisos, las cuales están referidas a:

- a) No podrán ser adjudicados a funcionarios o agentes de la Administración Pública Nacional, Provincial o Municipal, ni por sí, ni por interpósita persona, salvo que asuman el compromiso de renunciar en el caso de resultar adjudicados.
- b) Tampoco podrán serlo las sociedades de las cuales aquellos funcionarios o agentes sean accionistas, socios, gerentes o mandatarios.

### **3. CONDICIONES PARA PRESTAR EL SERVICIO**

La ley 9.086/18 de la Provincia de Mendoza establece en su art. 179 que la explotación de taxis estará sujeta, entre otras, a las siguientes condiciones:

- a) *"Para el otorgamiento del permiso, el vehículo afectado a la prestación debe ser de propiedad exclusiva del permisionario, salvo en aquellos casos en que la prestación se realice afectando un sustituto o auxilio de propiedad del mandatario, previa autorización de la Autoridad de Aplicación;*
- b) *"El permiso de explotación de taxímetros podrá ser transferido cuando hayan transcurrido dos años de su otorgamiento o adquisición y hasta dos años antes de su finalización, siempre que el adquirente reúna las condiciones exigidas y cumpla con toda la normativa vigente requerida para ser permisionario del servicio. En especial todo lo referido al cumplimiento de las obligaciones laborales y/o previsionales que serán controladas conforme lo determine la reglamentación oportuna.*
- c) *"Los permisos de taxis tendrán una vigencia de diez años.*
- d) *"Todos los propietarios de vehículos no habilitados correctamente para el servicio de transportes serán sancionados con la retención del mismo por el término de sesenta días y tasas de tres veces el valor establecido en el artículo 52 de la Ley Impositiva N° 7.483, apartado II".*

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS**

#### **1. INTRODUCCIÓN**

La relevancia de la contabilidad de costos no radica únicamente en la información como tal, sino en la interpretación y análisis que se haga de ella, para utilizarla en la mejora continua de los procesos, siendo un elemento fundamental a la hora de tomar decisiones.

Algunos empresarios reconocen la vital importancia de la consideración de los factores de costos a la hora de evaluar la viabilidad y conveniencia de emprender un negocio y en su funcionamiento, pero esta situación muchas veces en las pequeñas empresas no sucede.

La realidad es que en las empresas que prestan el servicio de taxis en el Gran Mendoza existe gran ausencia de una estructura de costos definida en todas las etapas de vida de la organización. Los propietarios no lo reconocen como algo necesario, por tanto, no consideran que tal herramienta contribuya a mejorar sus resultados, siendo esto consecuencia del desconocimiento de las ventajas de la misma.

Otra de las razones por la cual se da dicha situación es que, al ser administradas por sus propietarios, mayormente organizadas como empresas familiares, éstos suelen no tener el tiempo suficiente para realizar estos análisis ni los conocimientos necesarios para ello. Por ende, es casi inusual que realicen un estudio de los distintos factores de costos, su clasificación, agrupación y procesamiento.

Sumado a ello podemos reconocer el análisis de la relación costos-beneficios a la hora de contratar un experto en el tema que pueda servir como guía orientador.

Se podría decir que todo es llevado adelante en forma muy "artesanal", donde no se individualizan los gastos incurridos, sino que sólo se mide cuando se produce la erogación, sin haber realizado ningún tipo de presupuestación del comportamiento que se espera que éstos tengan.

Por sus características de generar flujos de entrada y salida de fondos en forma permanente, los empresarios no contemplan el hecho de llevar un control al respecto.

Representando esto un posible error, ya que es justamente por ese motivo que se considera fundamental la aplicación de un control sobre dichos flujos.

Por lo tanto, el problema presente en dichas empresas es que, al no realizar ningún análisis de costos, no conocen precisamente donde están ubicados, ignorando con exactitud cuál es su resultado y cómo podrían mejorarlo; tampoco pueden hacer comparaciones en los distintos ejercicios para saber cuál fue la variación de uno con respecto a ejercicios anteriores, ni es posible establecer cursos de acción frente a amenazas como posibles nuevos competidores.

Cualquier empresa, ya sea que preste un servicio o fabrique un producto o línea de productos, necesita realizar un análisis, para saber desde cuánto está gastando en cada factor de costo, saber si se están desperdiciando recursos y, de esta forma, poder tomar decisiones frente a las distintas situaciones que se van planteando en un negocio.

Sucede que, al no tener un conocimiento claro de sus costos, no pueden saber si realmente dicha actividad es más conveniente frente a otras que podrían realizar y a nuevas oportunidades que el mercado les presente. Es decir, resulta complejo saber si es más conveniente prestar otro tipo de servicio o si, como se dijo, no se conoce la realidad de su situación.

En este capítulo se propone, realizar un análisis práctico con los conceptos anteriormente vistos para organizar la estructura de costos de una empresa prestadora del servicio de taxis en el Gran Mendoza. Fundamentalmente, lo que se busca es tratar de proporcionar una herramienta que pueda ser útil para estas pequeñas empresas.

Con la finalidad de abordar la temática en cuestión, se estudiará un caso modelo de una empresa unipersonal de taxis, siendo considerado este el caso más común a la hora de prestar el servicio, con la finalidad que las herramientas de costo que sean planteadas puedan ser aplicadas en situaciones similares.

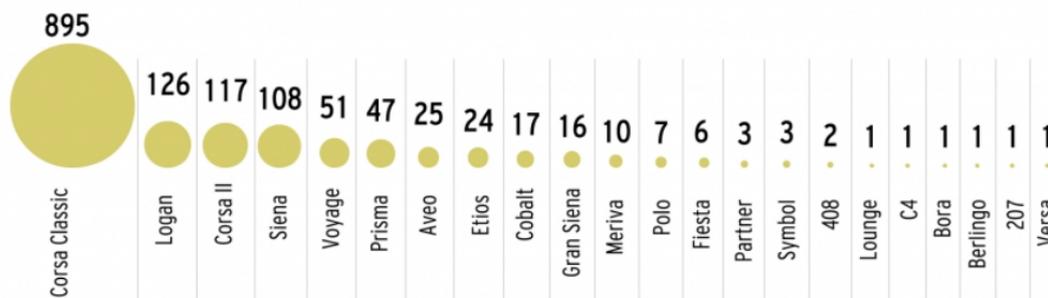
## **2. EMPRESA MODELO**

La empresa modelo a analizar (en adelante, la Empresa) está conformada por tres aditamentos, cuyos vehículos son Corsa Classic modelos 2015, 2016 y 2017 respectivamente, siendo que según datos publicados por la Asociación de Propietarios de Taxis el 62% de los automotores utilizados a tal fin son dichos modelos, razón por lo cual resulta representativo.

Este tipo de vehículo es un rodado de cinco puertas con capacidad para cinco personas, confortable, que posee un rendimiento adecuado en lo que respecta a su funcionamiento, motivo por el cual resulta atractivo para utilizarlo en esta labor.

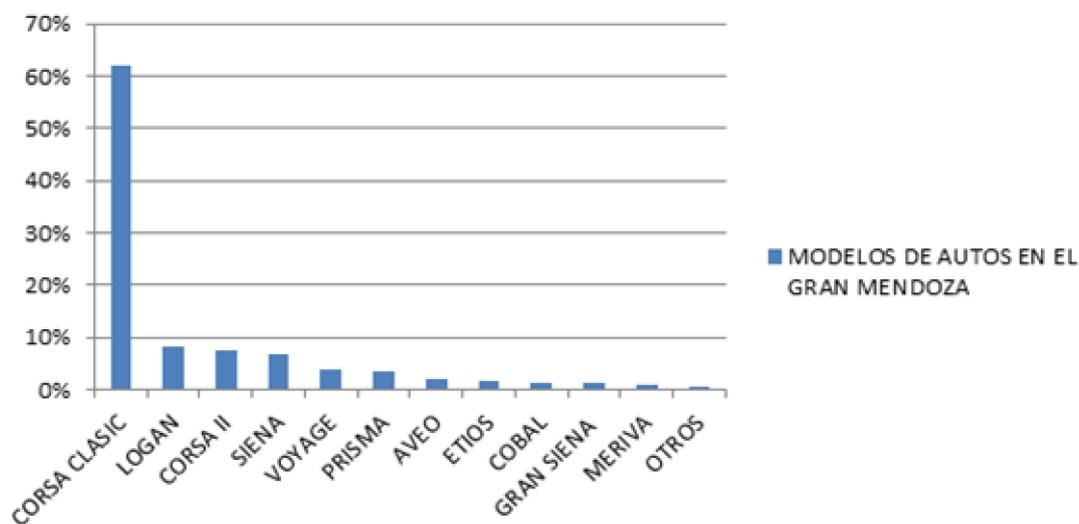
Gráfico 1  
Marcas de autos en el Gran Mendoza

### MARCAS DE TAXIS



Fuente: Revista Colectibondi, 2018.

Gráfico 2  
Modelos de autos en el Gran Mendoza



Fuente: Revista Colectibondi, 2018.

El emprendimiento es administrado por el permisionario y su hijo, conformando así una empresa familiar. Cuenta con siete empleados y en cada auto trabajan dos choferes en forma diaria de lunes a lunes, con un franco semanal, para lo cual cuentan con un chofer más para realizar dichos reemplazos.

Una de las formas de captación de clientes más efectiva para prestar su servicio, se da a través de una empresa de radio taxi, denominada "Llámenos" que afilia a aproximadamente 400 taxis, siendo la más utilizada en el Gran Mendoza para poder satisfacer la demanda en el

menor tiempo posible. Básicamente se trata de una empresa donde los permisionarios tercerizan lo relacionado a la comunicación entre el cliente y chofer.

El cliente que requiere del servicio llama solicitando un coche y la empresa se encarga de gestionar el taxi más cercano a la ubicación del solicitante. De esta manera el tiempo de espera por el consumidor es menor y la distancia a recorrer por el chofer hacia el cliente también, haciendo que el servicio sea más eficiente para ambas partes.

Otra modalidad de venta del servicio se da en las distintas paradas de taxis habilitadas por la Dirección de Transporte del Gobierno de Mendoza, principalmente ubicadas en el microcentro de la Ciudad o distintos puntos considerados claves, como la Terminal de Ómnibus de Mendoza, Aeropuerto Internacional, Mendoza Plaza Shopping, Hipódromo de Mendoza y demás lugares de gran concurrencia, siendo en estos casos el contacto del chofer directo con el usuario del servicio. Dichos espacios reservados al servicio de taxis son utilizados por todo chofer habilitado sin ningún tipo de distinción ni requerimiento previo, pero sí bajo total igualdad de oportunidad entre éstos, organizándose por orden de llegada de los taxis a las paradas.

El horario de trabajo del chofer es, por lo general, de cuatro de la mañana a dieciséis, y viceversa. Al recibir la unidad luego del cambio de turno, cada chofer constata el estado en el que recibió el automóvil, controlando el estado general de éste, asegurándose que pueda prestar el servicio en óptimas condiciones. Esta revisión incluye cuestiones mecánicas como el control de los niveles de líquido de frenos, aceite, agua, presión de neumáticos, como así también verificar la limpieza del coche, asegurando una adecuada y segura prestación del servicio durante las 12 horas en las cuales está a su disposición, siendo que en promedio se trabajan solo 8 horas.

El vehículo con el cual se presta el servicio y su mantenimiento, representa uno de los factores de costos más importantes para llevar a cabo la actividad. En promedio el vehículo, según datos aportados por el sistema de GPS que están obligados a poseer los coches, éstos recorren alrededor de 10.000 kilómetros mensuales y estimándoseles una vida útil de aproximadamente 5 años, es decir alrededor de 600.000 kilómetros, lo cual no suele cumplirse debido al alto grado de siniestralidad al que están expuestos.

Como consecuencia de la gran cantidad de kilómetros recorridos se deben realizar mantenimientos varios, como los mencionados anteriormente y demás reparaciones en forma periódica, significando un costo permanente de mantenimiento mecánico inevitable y representativo, ya que no sólo implica erogaciones en repuestos, sino también la imposibilidad de prestar el servicio cuando el vehículo queda desafectado (pérdida de beneficio).

Lógicamente, a medida que el coche se va desgastando se incrementan las roturas y por ende, los gastos en reparaciones son exponencialmente mayores.

### **3. HERRAMIENTA**

Dadas las características descriptas y la empresa tomada como modelo, la cual como se dijo resulta representativa para el sector, una de las herramientas que se considera de posible aplicación en estos casos son los Modelos de Costeo.

Dentro de los distintos modelos se analizará más precisamente el "Modelo de Costeo Variable".

El Modelo Variable se basa en el análisis del comportamiento de los costos ante cambios en el volumen de producción y ventas y así poder determinar si un costo corresponde al servicio prestado o a la estructura de la empresa. Este modelo se sustenta en dos pilares fundamentales; por un lado, analiza el comportamiento de los costos ante cambios en el volumen de producción y ventas, planteando el interrogante sobre cuáles costos se deben considerar del producto y cuáles de la estructura de la organización.

Por el otro, plantea el enfoque contributivo o marginal, el cual constituye una nueva perspectiva acerca del proceso de generación de los resultados de la empresa. En este enfoque lo que se busca analizar es aquellos costos que el empresario podría "manejar" una vez que se produce un ingreso monetario.

Recordemos que cuando se habla de costos fijos se hace referencia a aquellos en los que cualquier empresario incurre, aunque no preste el servicio. Sobre ellos resulta dificultoso tomar algún tipo de decisión.

Sin embargo, existen por otro lado los costos variables que, como ya se dijo, son los que se modifican en magnitudes totales conforme lo hace el volumen de producción y son éstos los que permiten tomar algún tipo de decisión en el corto y mediano plazo.

De esta manera, el empresario detrae del precio del servicio los costos variables y, una vez producido esto, está en condiciones de hacer frente a los costos fijos o de capacidad. Cubiertos estos últimos se genera un resultado positivo para la explotación.

En resumen, podríamos decir que la importancia del enfoque contributivo marginal visto desde las unidades monetarias radica en recocer de qué manera por cada peso vendido se cubren los costos variables y se contribuye a cubrir costos fijos y generar utilidad.

Para una mejor comprensión se adjunta el siguiente esquema:

Esquema 2  
Enfoque contributivo marginal



Fuente: Boschín y [otros], 2015.

Además, el modelo de costeo variable se fundamenta en la clasificación de los costos según el comportamiento de los mismos, relacionado con los distintos niveles en el volumen de ventas de la empresa. En función a este principio los clasifica en según el detalle descrito seguidamente.

### 3.1. Costos variables

Los costos variables son los que cambian en "términos totales" con las alteraciones del volumen de producción; es decir, son aquellos cuya magnitud se modifica guardando una relación directa con el grado de actividad de la empresa. Cabe destacar que para el modelo a aplicar se distingue entre dos tipos básicos de costos variables, que son los costos de prestar el servicio y los costos de comercialización, pudiendo éstos no ser los únicos.

### 3.2. Costos fijos

Son aquellos que, en magnitudes globales y dentro de determinados límites, van a permanecer invariables ante los cambios que se produzcan en el volumen de prestaciones (o ventas). Los límites mencionados tienen que ver con el plazo de análisis y el comportamiento de la estructura de la empresa.

### **3.3. Costos semifijos o semivARIABLES**

Este tipo presenta características de los costos variables y fijos, mientras que algunos se pueden presentar como costos escalonados con ciertos rangos de invariabilidad; otros lo van a hacer como la suma de costos fijos y variables.

## **4. DETERMINACIÓN DE RESULTADOS**

A la hora de determinar el resultado obtenido por la organización lo principal a considerar resulta ser que, por el modelo de costeo propuesto, el costo del servicio sólo se integra con los costos de prestación del servicio variables, pudiendo ser los mismos, directos o indirectos.

Pero a la hora de prestar el servicio, no sólo va a estar integrado por los mencionados anteriormente, sino también por los costos variables de comercialización que no puedan trasladarse a períodos futuros.

Con respecto a los costos fijos, se tratan como costos del período, debido a que no pueden diferirse y se incurre en ellos en todos los periodos. Por lo tanto, terminan atribuyéndose a cuentas de resultados, sea cual fuere el volumen de la prestación realizada, ya que, como se mencionó, no guardan relación con ella. Representan los costos que son necesarios para mantener durante un período la estructura de la empresa en funcionamiento, por eso se los denomina Costos de Capacidad.

A modo de simplificar gráficamente el funcionamiento del modelo, se presenta el siguiente esquema:

*Esquema 3*  
*Funcionamiento del Modelo de Costos*



Fuente: elaboración propia.

Considerando lo dicho precedentemente, más allá de que se ha considerado como el modelo más apropiado, el Costeo Variable presenta tanto puntos fuertes como también ciertas debilidades a la hora de su utilización.

Como ventajas del costeo variable se destacan:

- Se eliminan las variaciones en los costos por efecto de los diferentes volúmenes de prestaciones.
- Como normalmente los costos variables suelen implicar desembolsos, se facilita la utilización de presupuestos de efectivo.
- El hecho de no incluir en el costo del servicio los costos indirectos fijos y mostrar este valor en forma aislada, se permite un mejor control de los costos fijos, siendo que se pueden comparar de un periodo a otro independientemente de cuál haya sido la producción.

- La presentación del estado de resultados bajo el sistema de costeo variable facilita al control de costos y la toma de decisiones para la dirección. (Berrío Guzmán y Castrillón, 2008)

Con respecto a las desventajas, se presenta que:

- La separación de los costos en variables y fijos no es una tarea sencilla. Si ésta no se realiza con cuidado genera errores en la determinación de los resultados. Una errónea separación de éstos podría ocasionar una toma de decisiones equivocada.
- Podría suceder que, al ser las ventas estacionales, pudieran presentarse períodos de grandes pérdidas, seguidos por períodos de grandes utilidades, desconcertando al lector o usuario de la información. En el caso el servicio de taxis, la actividad no suele estar expuesta a cambios estacionales, sino que se mantiene uniforme a lo largo del año. (Berrío Guzmán y Castrillón, 2008)

Por lo tanto, la elección del modelo variable se fundamenta en que los ingresos de un periodo deben compararse con los costos que estén relacionados razonablemente con los servicios prestados, que dieron origen a dichos ingresos, ya que la organización deberá afrontar inevitablemente los costos fijos sin poder prescindir de ellos, aunque no produzca ni venta.

En el siguiente esquema se resume cómo sería un estado de resultado aplicando el modelo mencionado. En éste se puede ver de qué manera del total de ventas del periodo se deducen solos los costos variables del servicio, y de esa forma se obtiene un margen bruto antes de cubrir los costos fijos, el cual será indicador de la eficiencia en la gestión de los niveles de venta y los costos variables. Luego, a dicho resultado se le deducirán los costos fijos del servicio, obteniendo así un resultado del periodo final.

*Esquema 4*  
*Estado de resultado aplicando el modelo variable*



Fuente: elaboración propia.

## 5. APLICACIÓN

A efectos de aplicar la herramienta seleccionada se tendrán en cuenta los datos aportados por el propietario (en adelante Propietario) de la empresa elegida como modelo, en función a los costos en los que se incurre habitualmente en la actividad.

Como base para la aplicación del modelo seleccionado lo primero a considerar será la clasificación de los costos en variables y fijos.

|   |
|---|
| <b>1.COSTOS VARIABLES</b>                                 |
| <b>1.1 Costos variables de la prestación del servicio</b> |
| 1.1.1 Combustible   |
| 1.1.2 Sueldo chofer                                       |
| 1.1.3 Neumáticos  |
| 1.1.4 Reparaciones varias                                 |
| <b>1.2 Costos de comercialización</b>                     |
| 1.2.1 Comisiones tarjetas de Crédito y/o Débito           |
| 1.2.2 Servicio de radio llamado                           |

### 1.1 Costos de prestación del servicio

Dentro de esta clasificación se van a incluir todos aquellos costos variables necesarios para poder prestar el servicio, es decir, los indispensables para poder realizar un viaje.

### 1.1.1 Combustibles

Como se expuso anteriormente los autos con los que se realiza la actividad son modelo Corsa Classic motor 1.4 equipados con gas natural comprimido (GNC), lo cual resulta indispensable por la reducción de costos que genera, ya que sin esto los costos de combustible serían casi imposibles de sustentar. Según datos aportados por el propietario, el consumo promedio por vehículo resulta de 10 metros cúbicos de gas cada 100 kilómetros recorridos.

La empresa posee cuenta corriente en una cadena de estaciones de servicios de este rubro, donde realiza una pre-compra mensual, obteniendo así un 15% de descuento. Esta práctica es común en el rubro del transporte de carga y personas, siendo beneficioso para ambas partes, ya que agiliza la carga de combustible, representa ventas aseguradas para las estaciones de Servicios y descuentos para los usuarios.

Respecto al uso de nafta se considera un gasto mínimo a comparación del gas, pero que no puede dejar de considerarse. Al poseer GNC el vehículo sólo debe utilizarla en caso de emergencias y con el fin de mantenimiento, ya que por la tecnología del equipo de gas el coche se enciende en nafta y de forma automática cambia a GNC.

### 1.1.2 Sueldo chofer

En lo que a lo laboral refiere, en la práctica se deja ver que cada taxi en general cuenta con dos choferes, que como se dijo anteriormente hacen turnos promedios de 12 horas alternándose. Deben estar adecuadamente registrados en la Administración Federal de Ingresos Públicos (en adelante AFIP) y en el sindicato correspondiente al rubro, Sindicato de Obreros de Taxis de Mendoza. Sobre este punto vale aclarar que como en toda empresa, lo relacionado al personal resulta ser un factor de alto riesgo que merece un correcto tratamiento, ya que cualquier negligencia sobre éste, como la falta de registración de empleados, el no ingreso de aportes y contribuciones al fisco y demás, puede ocasionar desde multas o clausuras, hasta consecuencias penales. Dicho esto, es un costo que merece especial atención.

La forma pactada de remuneración es del 30% del bruto de las ventas facturadas según el Convenio Colectivo de Trabajo correspondiente. Se entiende que el espíritu del convenio busca que se motive al empleado a buscar más viajes, recorriendo la mayor cantidad posible de kilómetros en servicio.

### 1.1.3 Neumáticos

La renovación de neumáticos se estima debe realizarse cada 50.000 kilómetros, siempre que las cubiertas hayan sido adecuadamente rotadas y que el auto se encuentre en buen estado de tren delantero. En este rubro también incluye el gasto en caso de pinchaduras o roturas de llantas, que no suelen ser menores.

#### 1.1.4 Reparaciones varias

En este caso el propietario incluye todo tipo de repuestos, desde rulemanes, mangueras, embrague, bujías, correas de distribución, arranques, bobinas, y todos los materiales inherentes a la parte mecánica del vehículo.

### 1.2 Costos de comercialización

Aquí se incluyen todos aquellos costos variables que hacen posible que la venta (prestación del servicio) se concrete.

#### 1.2.1 Comisiones por ventas con tarjetas de créditos

En el Gran Mendoza en la actualidad se está comenzando a utilizar este tipo de modalidad de pago, lo cual para el propietario tiene un costo que ronda entre un 2 % y un 5%, dependiendo de si la venta se da a través de tarjeta de crédito o de débito. Representa un avance que desde hace mucho tiempo los choferes reclamaban, ya que conlleva a un menor manejo de efectivo por parte de éstos, significando más seguridad en el día a día y a su vez más comodidad para los pasajeros que pueden optar por otros medios de pago.

#### 1.2.2 Servicio de radio llamado

Algunas empresas de radio llamado cobran una comisión por cada venta que se realice a través sus plataformas. Mensualmente estas empresas facturan a las empresas de taxi, un porcentaje sobre las ventas que gracias a su servicio se concretaron.

|   |
|---|
| <b>2. COSTOS FIJOS</b>  |
| <b>2.1 Costos de la prestación del servicio</b>                     |
| 2.2.1 Seguro del automotor  |
| 2.2.2 Servicio de GPS obligatorio                                   |
| 2.2.3 Servicio de Radio llamado                                     |
| 2.2.4 Sueldos   |
| 2.2.5 Amortización del rodado                                       |
| 2.2.6 Mantenimiento del Rodado                                      |
| <b>2.2 Costos de Comercialización</b>                               |
| 2.2.1 Monotributo e Ingresos Brutos                                 |
| 2.2.2 Servicio de radio llamado                                     |
| <b>2.3 Costos de Administración</b>                                 |
| 2.3.1 Servicio de desinfección                                      |
| 2.3.2 Tasa de fiscalización cobrada por el Ministerio de Transporte |
| 2.3.3 Revisión técnica obligatoria                                  |
| 2.3.4 Impuesto automotor  |
| 2.3.5 Otros costos administrativos                                  |
| 2.3.6 Aporte mensual APROTAM  |

## 2.1 Costos fijos de la prestación del servicio

Son todos aquellos costos que no pueden ser gestionados por el propietario, y aunque no haya actividad, se van a tener que afrontar como propios de la estructura de la empresa.

### 2.1.1 Seguro del automotor

El seguro debe ser contratado a través de una póliza de carácter anual con cobertura como mínimo contra terceros, pero además debe cubrir a los clientes que utilizan el servicio frente a cualquier caso fortuito. Es de vital importancia que cuenten con una buena compañía de seguros, siendo que están altamente expuestos a distintos tipos de accidentes donde pueden salir afectados tanto terceros como los propios pasajeros.

### 2.1.2 Servicio de GPS obligatorio

Es de carácter obligatorio contar con un sistema de GPS, por el cual se realiza un pago de forma mensual. Este servicio tiene varios fines, en principio fue una medida de seguridad con destino de proteger a los choferes, que presionando un botón de pánico dan alerta automáticamente a la policía sobre la posición del vehículo, pero que también terminó siendo una herramienta de control muy importante para los propietarios. Brinda información sobre la ubicación actual del vehículo en todo momento, si el coche se encuentra haciendo un viaje o si está circulando libre sin pasajeros. También alerta sobre cualquier tipo de falla eléctrica detectada, informa la cantidad de kilómetros recorridos, entre otra información, por lo que termina

constituyendo una herramienta que permite evaluar el rendimiento de la empresa y de tener un mayor control sobre ciertos aspectos.

#### 2.1.3 Servicio de radio llamado

El servicio de radio llamado no es de carácter obligatorio, sin embargo, se ha convertido en algo fundamental para poder contactar a los pasajeros con los taxistas, además de las características que se han mencionado anteriormente, brinda distintos servicios al chofer como comunicación permanente con los operadores del radio, ya sea por una rotura del vehículo o por alguna situación sospechosa con los pasajeros, significando una herramienta más de seguridad para los choferes.

El costo del servicio se puede considerar de los llamados Costos Semi-Variables, siendo que están compuestos por una parte variable, que como ya se explicó hace referencia al cobro por cada venta concretada y una parte fija independiente que se abona mensualmente, no relacionada con el volumen de ventas realizadas.

#### 2.1.4 Contribuciones patronales

Con respecto al costo laboral, es necesario presentar el Formulario 931, el cual es una Declaración Jurada de los aportes y contribuciones que se deben realizar con destino a la seguridad social de los trabajadores.

Los costos de éstos rondan el 33% de la declaración del sueldo, que representa según el convenio colectivo de trabajo homologado 10.000 fichas mensuales. Como se dijo anteriormente, los sueldos de choferes de taxi se encuentran regulados bajo el Convenio Colectivo de Trabajo 498/07 en el cual se establece que el chofer cobra el 30% de la recaudación bruta diaria, pero a los efectos de realizar los aportes previsionales y de Obra Social se toma como base el valor de 10.000 fichas. Los sueldos de los choferes representarían un costo semivariable, por tal razón fueron incluidos por una parte en los costos variables (remuneración recibida por el empleado) y por otro en los costos fijos (aportes y contribuciones).

#### 2.2.5 Amortización del rodado

Según las características de los vehículos en cuestión y la cantidad de kilómetros que recorren anualmente, la vida útil de dichos rodados se estima en 5 años, ya que recorren alrededor de unos 120.000 km anuales haciendo un total de 600.000 kilómetros en toda su vida.

#### 2.2.6 Mantenimiento del rodado

Dentro de los principales factores que forman este costo se encuentran:

- Aceite de motor: el propietario indica que cada 10.000 kilómetros se debe realizar el cambio de aceite, siendo lo consumido 4,5 litros por dicha distancia. De todas maneras, hay que tener en cuenta que se le agrega habitualmente un litro más entre cambio y cambio para un mejor mantenimiento.
- Filtro de aceite: se debe cambiar junto con el cambio de aceite.
- Filtro de aire: se reemplaza mensualmente debido a la gran cantidad de horas que funciona el auto y a los distintos terrenos en los que circula estando propenso a taparse rápidamente.
- Servicio de lavado externo e interno: diariamente se realiza el lavado del auto, dependiendo mucho del uso dado por los choferes y sus pasajeros.
- Servicio de lavado de motor: se realiza de manera mensual con fines de mantenimiento y detección fácil de cualquier tipo de falla o pérdida.
- Mano de obra Mecánico/Electricista: el mantenimiento del automóvil es un costo altamente significativo para el propietario, ya que todos los meses los automóviles sufren de algún desperfecto debido a la gran cantidad de kilómetros que recorren. Además de los materiales, la mano de obra implica un gran costo, tiene que ser un servicio especializado y procurar que el auto esté el menor tiempo parado sin actividad, lo cual muchas veces se traslada al precio cobrado por el mecánico.
- Alineación y balanceo de ruedas, control de frenos, entre otros: mensualmente se controlan el tren delantero completo y los frenos para minimizar cualquier tipo de riesgo de accidentes.
- Tapizados: el mantenimiento de los tapizados es permanente ya que por el propio uso se desgasta muy rápido y necesitan cambios anuales.
- Elementos de limpieza: es de fundamental importancia que el auto se encuentre en buenas condiciones, es habitual que los pasajeros ensucien los coches, por lo que se necesita una limpieza rápida por el chofer entre viaje y viaje, para lo cual se necesitan ciertos elementos básicos de limpieza. Representan un costo mínimo, pero a tener cuenta.

## 2.2 Costos comercialización

Se entiende como costo fijo de comercialización a todos aquellos factores necesarios para la venta, distribución y mantenimiento de un producto o servicio en el mercado que no varían conforme lo haga el volumen de producción.

En el presente caso se pueden observar dentro de este tipo de costos las erogaciones en publicidad, merchandising y campañas de relaciones públicas.

### 2.2.1 Monotributo e Ingresos Brutos

En lo que respecta al propietario en materia impositiva a nivel nacional, éste debe estar adecuadamente inscripto en AFIP, para lo cual deberá hacerlo bajo la modalidad que le resulte más conveniente, ya sea adhiriéndose al Monotributo o al Régimen General, y a su vez a nivel provincial también lo deberá estar en Ingresos Brutos.

El Monotributo es un régimen simplificado que contempla en un único tributo los aspectos impositivos (Impuesto al Valor Agregado e Impuesto a las Ganancias), los aportes al Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA) y los destinados a Obra social. Sólo pueden inscribirse y mantenerse dentro de esta opción aquellos que no superen los máximos establecidos en las categorías de dicho régimen. Mientras que, dentro de la modalidad de Régimen General, cada una de los gravámenes mencionados debe tributarse en forma separada, la adhesión a éste será obligatorio cuando se excedan dichos montos.

El Monotributo está compuesto por 10 categorías desde la “A” a la “K” pero solo hasta la “H” para prestadores de servicios como en el presente caso.

*Tabla 1*  
*Monotributo - Categorías*

| MONOTRIBUTO   | Categoría      | Ingresos brutos | Actividad   | Cantidad mínima de empleados | Superficie afectada      | Energía eléctrica consumida anualmente | Alquileres devengados anualmente | Impuesto integrado                       |                        |                 | Aportes obra social (por titular y cada adherente) | TOTAL                                    |                        |            |  |
|---|----------------|-----------------|-------------|------------------------------|--------------------------|--|----------------------------------|--|------------------------|-----------------|--|--|------------------------|------------|--|
|   |                |                 |             |                              |                          |  |                                  | Locaciones y/o prestaciones de servicios | Venta de cosas muebles | Aportes al SIPA |  | Locaciones y/o prestaciones de servicios | Venta de cosas muebles |            |  |
| Categorías<br><br>Valores vigentes desde 01/01/2019 | A              | \$138.127,99    | No excluida | No requiere                  | Hasta 30 m <sup>2</sup>  | Hasta 3.330 kw                         | \$51.798                         | \$111,81                                 | \$493,31               | \$689           | \$1.294,12   |  |                        |            |  |
|   | B              | \$207.191,98    |             |                              | Hasta 45 m <sup>2</sup>  | Hasta 5.000 kw                         |                                  | \$215,42                                 | \$542,64               |                 | \$1.447,06   |  |                        |            |  |
|   | C              | \$276.255,98    |             |                              | Hasta 60 m <sup>2</sup>  | Hasta 6.700 kw                         | \$103.595,99                     | \$368,34                                 | \$340,38               |                 | \$596,91   | \$1.654,25                               | \$1.426,29             |            |  |
|   | D              | \$414.383,98    |             |                              | Hasta 85 m <sup>2</sup>  | Hasta 10.000 kw                        | \$605,13                         | \$559,09                                 | \$656,6                |                 | \$1.950,73   | \$1.904,69                               |                        |            |  |
|   | E              | \$552.511,95    |             |                              | Hasta 110 m <sup>2</sup> | Hasta 13.000 kw                        | \$129.083,89                     | \$1.151,06                               | \$892,89               |                 | \$722,26   | \$2.562,32                               | \$2.304,15             |            |  |
|   | F              | \$690.639,95    |             |                              | Hasta 150 m <sup>2</sup> | Hasta 16.500 kw                        | \$129.494,98                     | \$1.583,54                               | \$1.165,86             |                 | \$794,48   | \$3.067,02                               | \$2.649,34             |            |  |
|   | G              | \$828.767,94    |             |                              | Hasta 200 m <sup>2</sup> | Hasta 20.000 kw                        | \$155.393,99                     | \$2.014,37                               | \$1.453,62             |                 | \$873,93   | \$3.577,3                                | \$3.016,55             |            |  |
|   | H              | \$1.151.066,58  |             |                              |                          |  | \$4.604,26                       | \$3.568,31                               | \$961,32               |                 | \$6.254,58   | \$5.218,63                               |                        |            |  |
|   | I              | \$1.352.503,24  |             |                              | Venta de Bienes muebles  |  |                                  |  | \$207.191,98           |                 | No aplicable                                       | \$5.755,33                               | \$1.057,46             | \$7.501,79 |  |
|   | J              | \$1.553.939,89  |             |                              |                          |  |                                  |  |                        |                 |  | \$6.763,34                               | \$1.163,21             | \$8.615,55 |  |
| K   | \$1.726.599,88 | \$7.769,7       | \$1.279,52  | \$9.738,22                   |                          |  |                                  |  |                        |                 |  |  |                        |            |  |

Fuente: Administración Federal de Ingresos Públicos, 2019.

A partir de enero de 2019, mediante resoluciones de AFIP y la Administración Tributaria Mendoza, se resolvió que el Monotributo pasara también a incluir un importe fijo correspondiente al pago del Impuesto Provincial a los Ingresos Brutos, el cual anteriormente era variable de acuerdo a los ingresos brutos obtenidos durante el periodo.

De esta forma el impuesto a los Ingresos Brutos no solo dejó de ser un Costo Variable, dependiente del volumen de ventas mensuales realizadas por el

contribuyente, sino que también ahora, con el pago de un único impuesto se está cumpliendo tanto con las obligaciones tributarias tanto a nivel nacional como provincial. Esto es aplicable para los Monotributistas hasta categoría “F”.

En el caso analizado podemos observar que es la opción más conveniente es la de la adhesión al Régimen del Monotributo antes que al Régimen General.

### 2.3 Costos de administración

En lo que se refiere a este tipo de costos, se pueden observar todos aquellos en los que se incurre para llevar a cabo la administración de la empresa, como tasas e impuestos, sueldo del administrador, insumos de librería e imprenta, entre otros.

#### 2.3.1 Servicio de desinfección

Se realiza mensualmente en las entidades habilitadas, las cuales deben aplicar productos químicos para eliminar cualquier tipo de bacterias, es de carácter obligatorio y pueden ser sancionados con distintos tipos de multas en caso de no haberla realizado.

#### 2.3.2 Tasa de fiscalización cobrada por la Dirección de Transporte Provincial.

Es cobrada por la Dirección de transporte mensualmente debido a que ésta efectúa distintos tipos de controles, como inspecciones en paradas de taxi o controles al azar en distintos puntos del Gran Mendoza, principalmente en el microcentro. Dichos controles deben ser solventados por los propietarios. Estos controles ayudan a la detección de posibles casos de Taxis ilegales o que no cumplan con los requerimientos obligatorios, y así no permitir una competencia desleal con respecto a quienes cumplen con las disposiciones legales.

#### 2.3.3 Revisión técnica obligatoria

Se realiza de manera mensual una inspección detallada al vehículo; ésta se realiza solo en dos empresas que se encuentran habilitadas por el Ministerio de transporte y cuyo fin es el correcto funcionamiento del motor, emisión de gases, amortiguadores, estado de tapizado, chapería, frenos, entre otros.

#### 2.3.4 Impuesto automotor

Dicho impuesto se paga de forma anual o en cuotas mensuales y su valor es determinado en función al modelo y las prestaciones de vehículo. Es otro tributo provincial al que todo propietario de vehículos está obligado. Los afectados a esta actividad poseen un beneficio en el mismo que como requisito para éste, los permisionarios del servicio de taxímetros deben incorporar en sus unidades el sistema de seguimiento satelital, debidamente homologado y autorizado, debiendo

contar para ello con certificación expedida por la Dirección de Transporte, dependiente de la Secretaría de Servicios Públicos de la Provincia de Mendoza. Así podrán gozar de la exención tributaria por el plazo de dos ejercicios fiscales consecutivos, siempre y cuando la unidad automotriz mantenga operativo el sistema de seguridad indicado al igual que la afectación exclusiva al servicio de transporte de pasajeros.

Los prestadores del servicio satelital debidamente autorizados por el Ministerio de seguridad deberán presentar una declaración jurada semestralmente a la Dirección General de Rentas informando de la efectividad del sistema en las unidades de taxímetros.

#### 2.3.5 Otros costos administrativos

El propietario considera como gastos administrativos todo lo referido a elementos de librería, papelería, facturas, documentación y demás, incluyendo su propio trabajo que tanto su hijo como él realizan para mantener operativa su empresa. Esta tarea abarca desde la organización de la carga horaria de los choferes, y sus correspondientes días de francos, realizar las compras de los distintos materiales, buscar los proveedores de combustibles, lubricantes, talleres mecánicos y demás repuestos necesarios para poder brindar una adecuada prestación de servicios. Estas tareas, que parecen de menor importancia, son justamente donde si se realiza buena gestión, se pueden obtener diversos beneficios que van a impactar positivamente en los costos.

#### 2.3.6 Aporte mensual A.PRO.TA.M

Se realiza un pago de forma mensual. Los beneficios de ser asociado van desde diversos asesoramientos, a defensa de los derechos de propietarios de taxis frente a distintos organismos, como el gobierno, sindicatos, y demás.

## **6. RESULTADO**

Con toda la información suministrada y el análisis correspondiente del modelo, se podrá brindar una herramienta con el fin de ayudar a las pequeñas y medianas empresas a conocer cuál es su verdadero resultado, y así los propietarios puedan realizar una mejor gestión sobre sus costos.

A fin de mostrar cómo sería dicho resultado se procede a esquematizar como quedaría armado un Estado de Resultados bajo estas características:

**Esquema 5**  
**Estado de Resultados**

| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b>                                   |       |
|---|-------|
| + <u>INGRESOS POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS</u>                 | XXX   |
| - <u>COSTOS VARIABLES</u>                                     |       |
| <u>COSTOS VARIABLES DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO</u>         |       |
| Combustible   | (YYY) |
| Sueldo chofer   | (YYY) |
| Neumáticos  | (YYY) |
| Reparaciones varias   | (YYY) |
| <u>COSTOS VARIABLES DE COMERCIALIZACIÓN</u>                   |       |
| Comisiones tarjetas   | (YYY) |
| Servicio de radio llamado                                     | (YYY) |
| = <u>MARGEN BRUTO</u>   | ZZZ   |
| - <u>COSTOS FIJOS</u>   |       |
| <u>COSTOS DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO</u>                   |       |
| Seguro del automotor  | (YYY) |
| Servicio de GPS   | (YYY) |
| Sueldos   | (YYY) |
| Amortización del rodado                                       | (YYY) |
| Mantenimiento del Rodado                                      | (YYY) |
| <u>COSTOS COMERCIALIZACIÓN</u>                                |       |
| Monotributo Unificado   | (YYY) |
| Servicio de radio llamado                                     | (YYY) |
| <u>COSTOS DE ADMINISTRACIÓN</u>                               |       |
| Servicio de desinfección                                      | (YYY) |
| Tasa de fiscalización cobrada por el Ministerio de Transporte | (YYY) |
| Revisión técnica obligatoria                                  | (YYY) |
| Impuesto automotor  | (YYY) |
| Otros costos administrativos                                  | (YYY) |
| Aporte mensual APROTAM  | (YYY) |
| = <u>RESULTADO NETO</u>                                       | XYZ   |

## 7. ASPECTOS A TENER EN CUENTA

Se puede observar que dicho estado de resultado se divide en dos partes, en primer lugar, se determina el resultado o margen bruto. Éste incluye todas las ventas (prestaciones de servicio) realizadas menos todos los costos variables, mostrando el resultado antes de los costos de estructura, es decir, todos aquellos costos que dependen del volumen de prestación del servicio. Debido a esto se analizarán aquellos costos que pueden ser gestionados. En segundo lugar, se determina el resultado o margen neto. Éste se forma deduciendo del margen bruto los costos de estructura, es decir todos aquellos factores que no dependen del volumen de actividad y que no pueden ser gestionados por el propietario.

### **7.1. Análisis del margen bruto**

Para el caso de los combustibles se observa que es un factor de costo dependiente de la cantidad de kilómetros que se recorren día a día, pero el problema es que se debe procurar recorrer la menor cantidad de kilómetros libres, es decir, sin estar prestando un servicio, ya que en ese caso el resultado bruto se ve completamente afectado. Una solución por ejemplo sería que en lugar de recorrer largas distancias buscando pasajeros, el coche quedara en alguna parada de taxi a la espera de un viaje. Otra forma en la que se puede gestionar dicho costo es obtener beneficios con una cadena de estaciones de servicios, en el caso de la empresa modelo el propietario comentó que obtiene un 15% de descuento en todas las compras de combustibles, y que le ha resultado un gran ahorro, aumentando su margen bruto.

Algo similar ocurre con los neumáticos y las reparaciones varias, ya que, a mayor uso mayor será el desgaste del vehículo, generando mayores costos. También se puede ver afectado el vehículo por la forma de manejo del chofer, si éste no es cuidadoso, dichos gastos pueden ser mayores, disminuyendo así el margen bruto del estado de resultado.

Con respecto al sueldo del chofer se observa que una parte es proporcional a las ventas mientras que la correspondiente a los aportes y contribuciones es fija. Por ende, mientras mayores sean los ingresos, mayor será el gasto en sueldos superando el sueldo básico, no obstante, el margen bruto también puede aumentar ya que las ventas van a ser mayores.

En el caso del radio llamado, el importe de comisión cobrado también depende de los viajes que sean otorgados por dicho medio, ocasionando que a mayor cantidad de viajes que sean concretados por este servicio mayor va a ser el costo, es decir que el margen bruto puede aumentar en mayor proporción.

Para las comisiones por el uso de tarjetas de crédito y/o débito, se debería beneficiar a aquellos consumidores que abonen en efectivo, de esta forma se evitaría dicho costo, por lo tanto, el margen bruto sería mayor.

### **7.2. Análisis de margen neto**

Una vez determinado el margen bruto o resultado bruto y habiendo observado cuáles son los factores que lo integran y cómo impactan en dicho resultado, el análisis continúa por los costos de estructura. Éstos ya están determinados sin importar el volumen de actividad, por lo tanto, no pueden ser evitados, lo importante es revisar si los mismos son completamente necesarios, en caso contrario no deberían ser considerados.

Hay costos fijos de la prestación del servicio que derivan de la aplicación de normas regulatorias de la actividad, como el seguro del automotor, el servicio de G.P.S., por lo tanto,

no son factores que dependen de la empresa. También costos como el sueldo básico de los choferes, que se les debe abonar más allá de que el aditamento haya prestado servicios o no; es decir, el básico fijado en el convenio colectivo de trabajo antes mencionado, con sus correspondientes cargas sociales, debe ser liquidado, por lo que dichos costos son completamente necesarios y no se pueden dejar de lado, ya que, si fuera así los taxis no podrían prestar el servicio.

En el caso de la amortización del vehículo, se observa que es un costo determinado, que no va a experimentar cambios, pero es muy importante tenerlo en cuenta al determinar el resultado del ejercicio, ya que siendo el auto el factor más importante de la prestación del servicio, debe ser renovado con el paso del tiempo. Sería un error no considerarlo como un factor de costo, porque de ser así el resultado no reflejaría la realidad.

A los fines del análisis los gastos en mantenimiento del automóvil se consideran como un gasto fijo, ya que según los datos aportados por A.P.R.O.T.A.M. los autos en promedio recorren 10.000 kilómetros mensuales, por lo tanto, mensualmente se deben realizar ciertas tareas antes mencionadas.

Para los costos de comercialización fijos vemos que alcanza solo con el servicio de radio llamado, es decir que realizar algún tipo de publicidad en una revista, o en un diario o de forma digital, no sería conveniente, ya que disminuye nuestro margen neto, más de lo que podría aumentar las ventas por prestaciones de servicios.

Para analizar los costos administrativos se puede comenzar con el aporte mensual de A.P.R.O.T.A.M., como se mencionó anteriormente este gremio se encarga de la defensa de los derechos de los propietarios, trata temas como los aumentos de tarifas para todos los taxis del sector, justamente su objetivo es brindar un beneficio a quienes forman parte de éste. Con respecto al costo mensual que ocasiona, es difícil hacer una comparación entre el beneficio que genera su afiliación, la cual es optativa, y su costo, pero en general los propietarios consideran como necesario ser parte de éste, más en estos tiempos donde la llegada de los servicios de transporte mediante plataformas electrónicas ya es una realidad y pone en vulnerabilidad sus derechos.

Otros de los factores de costos a analizar son los considerados como "otros gastos de administración", los cuales de alguna manera van a depender de la buena gestión del propietario. Con respecto a lo relacionado a papelería y librería, la optimización en la compra y utilización de estos materiales generaría efecto positivo en el margen neto.

En lo que se refiere al servicio de desinfección, tasa de fiscalización cobrada por el Ministerio de Transporte, revisión técnica obligatoria e impuesto automotor, son costos obligatorios para poder circular y no se puede realizar ningún tipo de gestión con ellos, por lo tanto, disminuyen el margen neto.

Habiendo analizado los costos fijos dentro del esquema del estado de resultado, se puede concluir que restando éstos al margen bruto se obtiene el margen neto que básicamente sería la ganancia obtenida por la empresa y que se podría distribuir entre sus socios, habiéndose descontado todos los costos incurridos; por lo tanto, de esta forma se podrá evaluar la factibilidad del negocio y la posibilidad de mejorar el servicio o enfrentar las medidas necesarias para mejorar la rentabilidad del negocio.

## **CAPÍTULO IV**

### **FUTURO DEL SERVICIO DE TAXIS EN EL GRAN MENDOZA**

#### **1. ACTUALIDAD EN EL GRAN MENDOZA**

El rubro del transporte de pasajeros está afrontando actualmente uno de los cambios más importantes de las últimas décadas y como en todo cambio algunos sectores se ven beneficiados y otros perjudicados.

Las nuevas tecnologías están revolucionando el transporte, y esta modernización tardó en llegar, pero ya es casi una realidad en la Argentina.

La llegada de empresas internacionales prestadoras de servicios de transporte por medios de dispositivos electrónicos ha hecho que los empresarios de taxis se vean obligados a modernizarse a la par de sus nuevos competidores. Se puede observar que, a raíz de esto, el servicio está empezando a buscar otros horizontes, poniéndose énfasis en la seguridad tanto de los pasajeros como la del chofer, dejando de ser un servicio en el que no se conoce con quien se está viajando y dejando claras las condiciones del viaje de antemano.

Esto comenzó en la Provincia de Mendoza con la aprobación de la Ley 9.086/18 por la cual se autorizó al servicio de transporte privado a través de plataformas electrónicas con base en el desarrollo de tecnologías de dispositivos móviles, es decir, dando la posibilidad de prestar un servicio similar al del taxi, pero entre privados que se pongan en contacto a través de una aplicación de un celular, en donde interactúa una empresa intermediaria que es la encargada de controlar las condiciones del servicio, asegurando el cumplimiento de éstas por ambas partes. Todo bajo regulaciones que se deben cumplir, como los requisitos con los que debe contar el vehículo, el precio del kilómetro recorrido, documentación a presentar por los choferes y demás condiciones.

Esta ley fue una de las más cuestionadas y que más debate generó por las consecuencias negativas que traía aparejada para los propietarios de taxis. Pese a todas las críticas que recibió el proyecto, fue aprobado y hoy en día es ley.

Uno de los principales puntos en contra de la ley, se planteaba a como los dueños de taxis iban a combatir la competencia desleal a la que se enfrentarían ya que estas plataformas

prestadoras del servicio de transporte por medio de aplicaciones móviles por su modalidad, no están obligados a cumplir con toda la inversión inicial y con todos los procesos de obtención de licencias que si lo están los propietarios de taxis.

Más allá de que el uso de este medio de transporte inevitablemente implica un costo de oportunidad para los taxistas que no fue considerado en el análisis de esta investigación, todavía no hay información certera de cómo será el impacto de este nuevo servicio en la actividad de los taxis en Mendoza.

Con respecto a los reclamos acerca de la llegada al país de estas plataformas, desde las entidades como A.PRO.TA.M. están tomando los recaudos necesarios para poder afrontar esta nueva competencia.

Dado que desde el punto legal no tiene muchas más acciones que tomar, se están enfocando en adoptar medidas que mejoren la calidad de las prestaciones del servicio.

Una de las medidas adoptadas, es fomentar el uso de tarjeta de crédito y de débito por parte de los usuarios a la hora de abonar un viaje, cuestión que siempre estuvo presente en los pedidos tanto de choferes como de clientes y la cual es una de las principales diferencias entre el servicio de taxi y el de las plataformas, siendo que los clientes valoran mucho la posibilidad de no tener que abonar con efectivo.

También pretenden implementar un sistema electrónico para brindar más información sobre el vehículo y la persona a cargo del vehículo, a pesar de que esta información ya se encuentra disponible en las tarjetas identificadoras de cada chofer disponibles en cada unidad.

Otra de las medidas es proyectar un recambio de los vehículos utilizados por autos que brinden un mejor servicio, desde la limpieza hasta el cuidado del medio ambiente, cuestión fundamental considerando que la competencia utilizará autos de últimos modelos lo cual será su fuerte.

Además, se planteó la idea de brindar cursos de capacitación a los choferes con el fin de que puedan asesorar a los pasajeros, sobre todo a los turistas que no conocen la ciudad, es decir brindar un valor agregado a la hora de realizar un viaje, asesorando y dando recomendaciones a los pasajeros y haciendo de su viaje algo más que un simple traslado de sitio a otro.

Se puede observar que es inminente la modernización del servicio, no solo de los vehículos, la calidad y atención con la que se preste el mismo, si no que van a jugar un rol muy importante las empresas de radio llamado, ya que su función es contactar a los pasajeros con los taxis, por lo tanto, son también una de las perjudicadas por estos cambios.

Desde el punto de vista comercial estas empresas de radio van a tener un gran desafío para que la actividad se mantenga vigente, siendo que en muchas partes del mundo el servicio

del taxi ha sido completamente reemplazado por las plataformas digitales, situación en la cual su servicio quedaría totalmente obsoleto.

## **2. NUEVOS COMPETIDORES DE LOS PROPIETARIOS**

Algunas de las empresas más emblemáticas de prestación de servicios de transporte privado por dispositivos que han desembarcado en el país se reducen a dos entidades internacionales: Uber y Cabify.

Su servicio consiste en una aplicación que se instala en un dispositivo móvil, cuya función es poner en contacto a pasajeros con choferes disponibles en el momento y en el lugar que se lo solicita. El viaje se arregla online por medio de la aplicación en la cual el usuario ya tiene registrado un usuario y asociada una tarjeta de crédito y/o débito si así lo quisiera, donde de acuerdo al recorrido que se va realizar, será el precio pactado y cobrado una vez finalice el trayecto.

También una de las características destacadas de estas plataformas, es la posibilidad de poder puntuar al chofer del coche con el cual se realizó el viaje dando al consumidor la herramienta de poder expresar su opinión respecto del individuo que lo trasladó y del automóvil de éste, haciéndolo sentir al consumidor que su opinión tiene valor y es tenida en cuenta, ya que, frente a situación de choferes con mala puntuación, se les retire el permiso para ejercer la actividad. En el caso del sistema de taxis, el usuario no tiene la posibilidad de opinar sobre su experiencia.

Luego, de acuerdo a los viajes realizados la plataforma transfiere al chofer lo correspondiente a los servicios que prestó, reteniendo el debido porcentaje como forma de comisión por ser el intermediario él y sus pasajeros.

Cabe aclarar que los choferes en ningún momento son contratados bajo relación de dependencia, sino que actúan como empleados independientes, es decir registrados impositivamente como monotributistas.

Uno de los puntos fuertes a considerar, y razón que podría llevar al consumidor a elegir realizar el viaje con coches de estas plataformas, es la utilización de coches de último modelos, lo cual en los taxis viene siendo crítica desde hace tiempo. En el Gran Mendoza como se dijo y explicó anteriormente, la mayor parte de los automóviles funcionando en las calles son modelos con varios años de antigüedad y ciertamente básicos.

Según datos de los Registros Oficiales, al 2018 en toda la Provincia de Mendoza, de los 1456 taxis (incluyendo Gran Mendoza y demás jurisdicciones), 239 (16%) del total, tienen entre 10 a 12 años de antigüedad y 940 tienen más de 5 años de uso, representando un

16% y 65 % respectivamente. Si bien son datos a nivel Provincial , estos porcentajes se asemejan a la realidad en el Gran Mendoza.

Según A.PRO.TAM , indican que dicha disminución en la renovación de los coches se debe a la tarifa de la bajada de bandera de los últimos años , la cual consideran ha sido considerablemente baja en relación a la alta inflación y devaluación a nivel nacional.

En el 2018 solo hubo un patentamiento de un automóvil 0km, lo que muestra la disminución de la tendencia de los Propietarios a la renovación de sus coches.

*Gráfico 1*  
Cantidad de Patentamientos por año – 2006-2018



Fuente: Revista Colectibondi, 2018.

La presencia en las calles de coches con más de 11 años de antigüedad y la situación de que en 2018 solo se haya incorporado un solo vehículo nuevo, presenta otro desafío a los Propietarios de taxis frente a esta nueva competencia, que se presenta al público con el principal distintivo del uso de coches nuevos de última tecnología, siendo de gran atractivo para todo consumidor que tenga que decidir a la hora de realizar su viaje.

### **3. CONVIVENCIA DE SERVICIO DE TAXIS Y DE LAS PLATAFORMAS ELECTRÓNICAS EN OTROS PAÍSES**

En todos los países la presencia de plataformas electrónicas ha generado controversias al igual que en la Provincia de Mendoza. Mientras que en algunos la convivencia del taxi con éstas ha sido imposible, en otros casos hay muy buenos ejemplos de como los sistemas pueden coexistir.

En lugares como Bélgica la plataforma ha dejado de funcionar completamente por decisión judicial, pero en cambio en Estados Unidos existe un ejemplo de convivencia pacífica.

En Brasil la justicia argumentó que la prohibición de la plataforma violaba los derechos a la libre iniciativa, indicando que no se podía prohibir una actividad económica lícita abierta a la iniciativa privada y de libre competencia. Además, que prohibiéndola se atentaba contra la constitución.

Para examinar un caso puntual más cercano al de Mendoza, se puede tomar a Chile como ejemplo de partida para tratar de ver cuál podría ser el futuro del servicio frente a la competencia de las plataformas.

En la República de Chile la llegada de Uber y Cabify fue en 2012 y 2014 respectivamente, y desde ese momento han estado instauradas, cambiando radicalmente el transporte público de dicho país.

Según datos del Registro Nacional de Servicios de Transporte de Pasajeros a marzo del 2018 la cantidad de taxis en el vecino país llegaba alrededor de 44.000 mientras que los conductores suscriptos de las plataformas electrónicas, tanto Uber como Cabify, superaban ampliamente los 95.000. Con lo cual se puede observar que en menos de 7 años superaron ampliamente al número de taxistas.

Al tratarse de una forma de trabajo independiente la llegada de estas empresas a Chile provocó cierto impacto en la tasa de desempleo ya que en su mayoría los choferes que comenzaron a trabajar con éstas se encontraban en situación de desempleo. Una eventual prohibición de las plataformas o la migración de éstas, provocaría un efecto totalmente negativo, dada la cantidad de personas que actualmente viven de los ingresos que obtienen de ellas.

Pese a que han generado importantes fuentes de empleo para un sector de la comunidad, gran parte de la sociedad sigue sosteniendo cierta negativa frente a su presencia en el país.

La falta de regulación, la diferencia en impuestos pagados con respecto al taxi, la no exigencia de los mismos requisitos de seguridad que éstos, y demás cuestiones, han

provocado una posición desfavorable para el sistema de plataforma electrónica frente a la opinión pública.

Por tales motivos en la actualidad se encuentra en tratamiento la famosa "Ley Uber", llamada así por la sociedad en general, donde se va a tratar de dar regulación a todos esos aspectos que se encontraban fuera de toda ley y que tantas críticas e injusticias generaban. Se aumentarán así las exigencias a los choferes que trabajan para dichas plataformas, de modo de equipararlos con los taxistas en cuanto a obligaciones y derechos.

En definitiva, luego de siete años de presencia de las plataformas en el mercado de Chile, los taxis siguen funcionando normalmente pese a los pronósticos negativos de las consecuencias del arribo de las empresas como Uber.

No se puede hablar de una coexistencia precisamente pacífica entre las dos modalidades de servicios de transporte ya que las discusiones, reclamos, litigios y marchas realizadas en contra de las empresas extranjeras siguen estando presentes a la actualidad, pero se puede ver que no hay intención de las empresas de retirarse del sector, ni del gobierno de prohibirlas, ni tampoco de los propietarios de taxis y taxistas de cambiar de rubro.

Se podría concluir entonces, que un comportamiento similar a la situación de Chile se podría esperar en la Provincia de Mendoza, buscando un equilibrio en que las dos partes, de alguna manera, salgan beneficiadas. Los propietarios de taxi deberán aceptar que sus competidores llegaron para quedarse, y que dependerá de ellos hacer la diferencia frente a éstos para que la sociedad continúe eligiéndolos.

## **Conclusión**

A partir del presente trabajo se puede observar que las herramientas de costos son instrumentos fundamentales en la gestión de las organizaciones. Las mismas no sólo están destinadas a grandes o medianas empresas, sino a cualquier emprendimiento por más pequeño que sea. Un buen conocimiento y ordenamiento de los factores de costos es la base para cualquier empresa que pretende perdurar en el tiempo y evolucionar hacia mayores desafíos.

La situación que se observa en las empresas de taxis del Gran Mendoza es que existe una gran ausencia de todo tipo de estructura organizada de costos, ya sea por falta de tiempo o de conocimiento de lo indispensable que es para cualquier negocio en la actualidad la correcta determinación de sus resultados o porque simplemente la relación costo-beneficio no arroja resultados positivos, por ello que es completamente necesario que los empresarios conozcan en profundidad su negocio para mejorar su gestión con los mismos recursos empleados.

El objeto de la investigación fue encontrar una herramienta simple y sencilla, la cual pueda ser utilizada por cualquier tipo de empresa de taxis, sin importar la cantidad de coches que tenga en funcionamiento y que sea de fácil aplicación, es decir, que sin tener grandes conocimientos sobre temas contables o administrativos los propietarios de dichas empresas puedan conocer porque es tan importante establecer un ordenamiento de sus costos y cuál es el resultado de su arduo trabajo.

A través del trabajo realizado se puede afirmar que existen diversas herramientas de costos que pueden ser llevadas a cabo en dichas organizaciones y que permitirán realizar un análisis específico sobre la estructura de costos; por lo tanto, estas herramientas permitirán tener mayor información al momento de tomar decisiones, siendo de vital importancia escoger la correcta para lograr el objetivo deseado.

La herramienta que fue planteada en el trabajo es utilizar el Modelo de Costeo Variable para la determinación de los resultados. Es de vital importancia reconocer cuáles son específicamente gastos de estructura y cuáles son gastos variables, ya que estos últimos son los que el empresario va a poder gestionar de una forma más directa y así aumentar sus resultados en el corto y largo plazo.

De esta manera se podrá conocer el verdadero resultado del negocio, la situación en la cual se encuentra cada empresa y así poder decidir cómo mejorar la eficiencia y la

competitividad en el futuro, ya que existen nuevos competidores que pueden cambiar la manera en que se desarrolla actualmente la actividad.

## Bibliografía

- Administración Federal de Ingresos Públicos. *Monotributo*. Disponible en [www.afip.com.ar](http://www.afip.com.ar) [Nov/18].
- Berrío Guzmán, D. y Castrillón, J. (2008). *Costos para gerenciar organizaciones manufactureras, comerciales y de servicios*. Colombia: Universidad del Norte.
- Boschin, M. y [otros] (2015). *Guía de Clases de Teoría Contabilidad de Costos*. Mendoza: UNCuyo - FCE.
- Boschin, M. y [otros], M. (2015). *Guía de Clases de Costos para la Gestión*. Mendoza: UNCuyo - FCE.
- Canele de Decoud, S. (2004). *Empresas de Servicio: un análisis de servicio*. XXVII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Disponible en <http://www.iapuco.org.ar> [Ag/17].
- Cartier, E. y Podmoguilnye, M. (2014). *Teoría General del Costo Especialización en Costos y Gestión empresarial*. Mendoza: UNCuyo - FCE.
- Demonte, N. (2015). *Análisis Marginal ¿Un problema de cálculo o de representación de la realidad económica?* XXXVIII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Disponible en <http://www.iapuco.org.ar> [Ag/17].
- Giménez, C. (2005). *Costos para Empresario*. Buenos Aires: Macchi.
- Hansen, D. y Mowen, M. (2006). *Administración de Costos*. México: International Thomson Editores.
- Hansen, D. y Mowen, M. (2007). *Administración de Costos, Contabilidad y Control*, 5ª ed. México: International Thomson Editores.
- Mendoza (B.O. 03/08/18). *Ley 9.086. Ley de movilidad*.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. 23º ed. Disponible en <http://www.rae.es/> [Nov/18].
- Revista Colectibondi (17/06/18). *Mendoza: El 65% de los taxis tienen más de cinco años y hay uno solo 2018*. Disponible en <http://www.revistacolectibondi.com.ar/2018/06/17/mendoza-el-65-de-los-taxis-tienen-mas-de-cinco-anos-y-hay-uno-solo-2018/> [Nov/18].

### DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 28 de Marzo de 2019

 Hugo Flores

Firma y aclaración

28162

Número de registro

38 207 105

DNI

 Guerra Facundo

Firma y aclaración

28 199

Número de registro

36 586 776

DNI