



Universidad de Carabobo  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería de Industrial  
Departamento de Gerencia



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA INSTALACIÓN DE UNA SUCURSAL DE  
TRANSPORTE PESADO PARA LA EMPRESA TRANSPORTE NAJAS  
EXPRESS C.A., EN LA CIUDAD DE PUERTO CABELLO, ESTADO  
CARABOBO.**

**Autores:**

Mistage Henríquez, Oscar

Salinas León, Jonathan

Bárbula, agosto de 2011



Universidad de Carabobo  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería de Industrial  
Departamento de Gerencia



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA INSTALACIÓN DE UNA SUCURSAL DE  
TRANSPORTE PESADO PARA LA EMPRESA TRANSPORTE NAJAS  
EXPRESS C.A., EN LA CIUDAD DE PUERTO CABELLO, ESTADO  
CARABOBO.**

Trabajo Especial de Grado presentado ante la Ilustre Universidad de Carabobo, para optar al Título de Ingeniero Industrial

Línea de Investigación: Gerencia de Proyectos y Promoción de Negocios

**Tutor Académico:**

Ing. Osto, Zaida

**Autores:**

Mistage Henríquez, Oscar

Salinas León, Jonathan

Bárbula, agosto de 2011

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por guiar nuestro camino hasta lograr conseguir esta meta.

A nuestra tutora Ing. Zaida Osto, por su apoyo, paciencia y consejos, fundamentales para realizar este trabajo.

A nuestros familiares y amigos por brindarnos su apoyo y observaciones importantes, en especial Jorge Bergoderi, Freddy Bergoderi y las profesoras Ing. Liana Forzanti e Ing. Cathy Pérez.

A la Universidad de Carabobo por habernos brindado la oportunidad de formarnos como profesionales, y como personas y forjadores de la construcción de un mejor país.

A las empresas Transporte Najas Express, Transporte Alcazar, Transporte Alca y Transporte 21 por su asesoría técnica.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, Oscar y María.

A mi abuela Manuela.

Oscar Mistage Henríquez

## DEDICATORIA

### A DIOS

Por el don de la vida, por acompañarme, cuidarme y protegerme a lo largo de esta vida, por darme la sabiduría necesaria para afrontar los retos y abrir nuevos caminos. Gracias Dios

### A mis PADRES

**Mi Madre bella Norka León**, por ser un ejemplo a seguir en todo momento, fiel compañera y echada Pa' lante, por brindarme su apoyo cuando más lo he necesitado y estar junto a mí en momentos de alegría y tristeza. Vieja eres GRANDE esto es para ti ya que sudaste bastante para tenerme donde estoy, no lo olvides, mejor que tu no hay. **TE AMOOOOOOOOO MA.**

**Mi Viejo José Salinas**, gracias papa por tu apoyo, por tus buenos consejos, por esa aptitud optimista que siempre tienes que me ha hecho pelar por lo que quiero.

**Te quiero viejo**

### A mis ABUELAS

**Mi Vieja Minerva Puerta**, llegue hasta aquí y en gran parte es gracias a ti abue, por esos consejos maravillosos que siempre me has dado y por tus inmensas oraciones que han sido de mucha ayuda en este camino. Te quiero vieja. Y a ti **Alida Salinas**, se que siempre rezas por mi y has estado pendiente de este camino que ya casi culmina. Te quiero.

### A mis HERMANOS

**NORKYS** uno de mis ejemplos a seguir y fuente de inspiración, tu más que nadie sabe por lo que se pasa para llegar aquí mami, gracias por tu apoyo. **JOHAN** mi mano del alma, mi amigo y compañero. Gracias mano. **JESSI** mi gorda gracias por ese regalo que nos diste, mi sobrino hermoso (Augusto). **JOA Y JOSS** que sus locuras siempre alegran nuestras vidas. **LOS AMOO HERMANOSSSS.**

## **A mis TIOS**

**Mi loca (Carolina), El Yordano (Fidel) y La Warry (Betty)**, gracias por el apoyo brindado, se que estuvieron ahí en todo momento. Mis otros Tíos, mi gente de calabozo no los olvido esto es de todos. Los quiero a todos.

## **A mi futura ESPOSA (Con el favor de Dios)**

**Johana Guerra**, mi niña hermosa gracias por ser mi amiga incondicional, por estar ahí en momentos difíciles y sobre todo por darle un giro positivo a mi vida. Estar contigo es una de las cosas más acertadas que he hecho, gracias por demostrar en todo momento ese amor que sientes hacia mí. De verdad no tengo duda que **TE AMOOOO PRINCE.**

## **A mis PRIMOS**

**FIDEL ANTONIO, FABIOLA, ANDERSON, FIDEL EDUARDO, FIDEL JOSE Y CRISTIAN**, juntos hemos vivido momentos inolvidables, gracias por todo el apoyo se les quiere muchachones. Compa gracias por darme un ahijado que me quiere y me adora, como olvidar a mi muchacho **DIEGO ANDRES** te quiero papi.

## **A mis AMIGOS Y COMPAÑEROS**

Sin duda alguna son muchos, faltarían hojas para escribirlos a todos pero gracias muchachos, ya que estuvieron conmigo brindándome lo mejor de cada uno de ustedes y lo mejor de todo me dieron su amistad. Gracias mis panas. **OSCAR MI PANA** gracias por confiar en mí para este trabajo y por la paciencia que me tuviste, gracias a tu mama y a tu papa por ese apoyo cuando estuvimos trabajando no lo olvidare. Te ganaste un amigo viejo.

Jonathan Salinas L.



Universidad de Carabobo  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Industrial



## **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INSTALACIÓN DE UNA SUCURSAL DE TRANSPORTE PESADO DE LA EMPRESA TRANSPORTE NAJAS EXPRESS C.A., EN LA CIUDAD DE PUERTO CABELLO, ESTADO CARABOBO**

**Autores:** Mistage, Oscar; Salinas, Jonathan

**Tutor Académico:** Ing. Osto, Zaida

**Año:** 2011

### **RESUMEN**

El presente Trabajo Especial de Grado titulado **Plan de Negocios para la instalación de una sucursal de transporte pesado de la empresa Transporte Najas Express C.A., en la ciudad de Puerto Cabello, Estado Carabobo**, tiene como objetivo general desarrollar la evaluación técnica-económica-financiera y así determinar la factibilidad y rentabilidad de la instalación de la nueva sucursal en Puerto Cabello. Para ello, se realizan inicialmente algunas consideraciones generales, en cuanto al planteamiento del problema, su justificación, alcances y limitaciones. Seguidamente, se definieron términos relevantes a la hora de elaborar un proyecto de esta magnitud, para luego establecer los lineamientos que se llevaron a cabo para realizar el trabajo, como el tipo de investigación, sus fases y fuente de recolección de datos. Posteriormente se estableció un análisis general de la empresa, donde se describe el servicio que ellos prestan, realizando un estudio tanto interno como externo y así evaluar los factores a los cuales será sometida la nueva sucursal a la hora de su instalación. Esto llevó a la formulación de propuestas, que de acuerdo a ciertos métodos de evaluación de las mismas se escogió la actualmente desarrollada. A su vez se realizó un estudio técnico donde se hace énfasis en aspectos como la descripción del servicio, capacidad, localización, estructura organizacional y distribución en planta de la nueva sucursal. Luego en el estudio económico se determinó que la inversión inicial es de 16.258.655,54 Bs, la misma será financiada en 40% de capital propio y un 60% capital de deuda, el cual se obtiene a través de un crédito bancario. Para analizar la rentabilidad, se obtuvo un valor actual de capital total de 71.882,687 Bs, mientras que para capital propio se tiene un valor de 117.003,479 Bs. No conforme a esto, se realizó un estudio financiero donde se evaluó el comportamiento que tendrá la empresa en su primer año de labor, generando un flujo de caja positivo a partir del tercer mes y una utilidad de 70.602,64 Bs, para el quinto mes después de iniciado el proyecto, pudiendo cumplir con las obligaciones previstas. Finalmente se tomaron en cuenta aspectos legales importantes asociados al proyecto. Por lo tanto, en base a lo antes expuesto se concluye que el proyecto es factible y rentable.





## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se analiza de una manera detallada y completa, la propuesta de implementación de un proceso de expansión para la empresa Transporte Najas Express, C.A., mediante la propuesta de un plan de negocios, que consiste en la apertura de una nueva sucursal en la ciudad de Puerto Cabello.

Actualmente, la empresa se dedica al traslado de carga liviana, entre los que destacan equipos eléctricos, papelería, cuero, entre otros, sin embargo, la oportunidad de operar en las cercanías del principal puerto del país era una condición preestablecida y abre la posibilidad de ingresar al mercado de carga pesada, considerando las características de este sector, con permanente demanda, una propuesta bien estructurada podría suponer para la compañía un futuro promisorio.

Es importante considerar que se trata de una empresa ya formada y conectora del medio en que opera, lo cual facilitaría el proceso de adaptación y la puesta en marcha de este nuevo proyecto.

Para analizar detalladamente la factibilidad de la propuesta que se realiza, se hace referencia a elementos estratégicos, como la tecnología a utilizar para llevar a cabo el proceso de comercialización, infraestructura, personal, requerimientos legales, entre otros. Así como, elementos conceptuales como indicadores financieros, mediante los cuales será posible realizar diagnósticos y proyecciones en base a registros financieros y balances proyectados de la empresa.

Los alcances del presente proyecto comprenden la presentación al inversionista del proyecto definitivo, con una propuesta factible para la implantación de una nueva sucursal de la empresa Transporte Najas Express.

En cumplimiento con las exigencias de orden académico, a los fines de facilitar su comprensión y con la firme intención de garantizar la viabilidad de este trabajo, el Proyecto "PLAN DE NEGOCIO PARA LA INSTALACIÓN DE UNA

SUCURSAL DE TRANSPORTE PESADO PARA LA EMPRESA TRANSPORTE NAJA EXPRESS C.A., EN LA CIUDAD DE PUERTO CABELLO, ESTADO CARABOBO” queda expuesto de la siguiente manera:

El Capítulo Primero, Diseño del Proyecto de Investigación, se identifican las causas directas del problema en estudio, a los fines de trazar estrategias para atender el mismo.

En el Capítulo Segundo, Marco Teórico Referencial, hace referencia a términos necesarios para la elaboración de este proyecto, con la finalidad de aplicar dichos términos en el transcurso de este trabajo.

El Marco Metodológico, aparece determinado en el Capítulo Tercero, en el se explica con detalle las fases de investigación que serán llevadas a cabo para la elaboración de este proyecto.

El contenido del Capítulo Cuarto, resume las Generalidades de la Empresa, donde destaca la estructura de la misma, haciendo referencia a los objetivos y principios en que se basa la empresa actualmente para prestar un servicio de calidad.

El Capítulo Quinto, resume el Estudio de Factibilidad Económica. Todos los aspectos de interés prioritario asociados al proyecto y a su rentabilidad aparecen señalados, con la certeza que su efectiva concreción en el tiempo arrojará el resultado previsto y las derivaciones igualmente planificadas.

El Estudio Financiero, está contemplado en el Capítulo Sexto, en el se analiza detalladamente el comportamiento que tendrá la empresa durante el primer año de operaciones a través de un presupuesto de efectivo en ese mismo periodo.

Finalmente, en el Capítulo Séptimo se determinan los Aspectos Legales, ellos dan pie al proceso que se propone, sin olvidar que el ordenamiento legal venezolano y la vigencia de los principios básicos del derecho positivo venezolano, son parte esencial e indiscutible del desarrollo de la empresa.

## **CAPÍTULO I: DISEÑO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En los últimos años, Venezuela ha experimentado un considerable crecimiento en sus importaciones, motivado por las políticas del gobierno para satisfacer las diversas necesidades de la población venezolana y apoyado en los altos ingresos petroleros que ha venido percibiendo la nación últimamente.

El sector de transporte terrestre en Venezuela, es de vital importancia para que estos insumos lleguen hasta el consumidor final, ya que cumple las labores de traslado de mercancía, tanto a la industria manufacturera como a los puntos finales de distribución, es decir, supermercados, ferreterías, papelerías y otros comercios.

Transporte Najas Express C.A., es una empresa nacional, ubicada en Valencia, estado Carabobo, dedicada a prestar servicio de transporte de cargas livianas en Valencia o a cualquier ciudad de Venezuela.

La mayoría de sus clientes se encuentran ubicados en la ciudad de Valencia e importan sus materiales, insumos y mercancías ubicadas en contenedores, a través del puerto de Puerto Cabello, localizado al norte del estado Carabobo.

Poseen una flota de vehículos se encuentra trabajando a su máxima capacidad y debido a las limitaciones técnicas que esta presenta por tratarse de vehículos livianos, la empresa, se cuestiona la posibilidad de iniciar un proyecto de expansión que represente una alternativa rentable, sustentado en las relaciones satisfactorias con sus clientes y trayectoria en el mercado.

La gerencia considera que cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo nuevos proyectos de inversión, asimismo, reconoce que un plan de negocios es la herramienta más adecuada para brindar seguridad a la empresa y garantizar el éxito en las nuevas metas que se propone.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Debido a que la empresa tiene la necesidad de seguir creciendo en el mercado nacional, considera esta oportunidad como la adecuada para afianzarse y tomar posición como una de las empresas con más proyección en el estado.

Aprovechando su trayectoria y el buen momento financiero que atraviesa la compañía, la gerencia contempla la posibilidad de expandir sus operaciones incluyendo el transporte de carga pesada entre sus servicios. Para lo que será necesario, adquirir gandolas que se ajusten a las necesidades de este mercado y un lugar estratégicamente ubicado en las cercanías del puerto que garanticen la mayor rentabilidad y competitividad del proyecto.

Otra de las razones principales en que se basa la empresa para intentar incursionar en este mercado, es el deseo de aumentar su número de clientes, ofreciendo sus servicios a importadores y aprovechando que la cantidad de importaciones que ingresan por la aduana de Puerto Cabello garantizan una actividad mucho mayor a la que lleva a cabo en las condiciones actuales en las que opera la empresa, en la ciudad de Valencia.

Transporte Najas Express, C.A. cuenta con la oportunidad de erigirse como una mejor alternativa en este sector, en vista de que en la actualidad, el parque automotor de vehículos de carga se encuentra muy deteriorado, o no cumple con las regulaciones legales y de seguridad; especialmente la flota de vehículos de transporte pesado, para la cual se estima, que más de la mitad de los vehículos que la integran sobrepasan los diez de años de antigüedad.

Por lo mencionado anteriormente y considerando las condiciones en las que se encuentra actualmente la empresa, una herramienta útil para evaluar una oportunidad de negocio de esta magnitud y establecer los lineamientos a seguir para llevarlo a cabo, es un plan de negocio, el cual es un documento que reúne toda la información y aspectos fundamentales de un proyecto, para su posterior análisis. De esta manera se facilita la toma de decisiones, se evalúa la factibilidad y se proponen acciones a seguir.

Para estudiar la oportunidad de negocio manifestada anteriormente se llevará a cabo, el diseño de un Plan de Negocio para la instalación de una sucursal de la empresa Transporte Najas Express C.A., en la ciudad de Puerto Cabello, Estado Carabobo, que opere conjuntamente con su sede en Valencia y enmarcada en los principios y objetivos de la empresa.

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

#### **1.3.1 OBJETIVOS GENERALES**

Diseñar un Plan de Negocio para la evaluación de la factibilidad técnico-económica, de la instalación de una nueva sucursal, de la empresa Transporte Najas Express C.A., en la ciudad de Puerto Cabello.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir la situación actual del mercado venezolano en cuanto a transporte, a través de un estudio de mercado que permita estimar todos los factores y estrategias de comercialización necesarias para llevar a cabo el proyecto planteado.
- Definir el posicionamiento estratégico del negocio a través de una matriz DOFA, que permita evaluar la situación actual en la que se encuentra la empresa, con el fin de obtener la información necesaria para la elaboración del proyecto a ejecutar.
- Realizar un estudio de las condiciones técnicas requeridas para la instalación de la nueva sucursal, contemplando todos los elementos necesarios de comercialización, y así llevar a cabo un plan de reestructuración de la flota de vehículos de la empresa, acorde a sus necesidades.

- Elaborar un estudio económico y financiero para determinar la inversión necesaria, costos y fuentes de financiamiento asociadas al proyecto, con el fin de determinar y evaluar la rentabilidad del mismo.
- Analizar los aspectos legales correspondientes y necesarios para la apertura de la nueva sucursal.

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad, las organizaciones venezolanas se han venido planteando elevar sus niveles de productividad y competitividad mediante la incorporación de nuevas técnicas de trabajo, modificación de sus procesos y formas de organización del trabajo, así como el diseño de nuevas estrategias económicas adaptadas a las nuevas realidades y que garanticen su supervivencia en el mercado. De acuerdo con esto, podría pensarse que invertir en una empresa propia podría representar una excelente oportunidad de negocio, apoyado entre otras razones por las condiciones económicas generada en el país.

Desde un punto de vista empresarial permitirá a Transporte Najas Express, C.A. profundizar su relación con sus clientes, al prestar un servicio más completo, de calidad superior y con tarifas cada vez más competitivas que reduzcan los costos de transporte que en última instancia siempre son cargados al consumidor final.

En caso que la empresa desee invertir en el negocio, se introducirá al parque automotor venezolano vehículos nuevos, en perfectas condiciones de operatividad, de bajo impacto para el medio ambiente y vías de comunicación, seguros para la población, personal y carga, manejado por personal capacitado.

Tomando en cuenta el conjunto de variables favorables que se presentan actualmente, resulta valida la posibilidad de llevar a cabo un proyecto de instalación de una empresa de transporte en Puerto Cabello, sin embargo dichas situaciones deben ser evaluadas, cuantificadas y avaladas mediante un Plan de

Negocios para poder considerarlas viables y de esta manera tener certeza del éxito del mismo.

Esto demanda la aplicación de diversos conocimientos en materia de estadística, finanzas, mercadotecnia, contabilidad, ingeniería económica, gerencia y administración de empresas, las cuales se adquieren mediante la formación de profesional del Ingeniero Industrial y que son importantes reforzar, por ser herramientas claves para la realización de cualquier tipo de negocio.

De igual manera, es importante destacar que por tratarse de una empresa de servicio, con un comportamiento financiero diferente a las empresas productoras y comercializadoras se espera que esta investigación sirva como base para estudios posteriores, en el ámbito de desarrollo de planes de negocio o estudio de la factibilidad de futuros proyectos en el país.

## **1.5 ALCANCE**

El presente trabajo tiene como finalidad plantear a la empresa Transporte Najas Express C.A la implantación de una nueva sucursal en Puerto Cabello, estado Carabobo, donde serán estudiados todos los factores que hagan posible la elaboración de este proyecto. Todo esto es con el fin de presentar a la empresa una propuesta factible acorde a sus necesidades. Para ello se estará evaluando lo siguiente:

- Análisis de todos los factores que inciden en la rentabilidad y factibilidad de la instalación de la nueva sucursal de transporte.
- En el aspecto legal, se recabó la información necesaria acerca de los documentos y trámites legales correspondientes a la instalación de la empresa, cumpliendo y ajustándose a todos los parámetros establecidos y previstos por la ley venezolana.

## **1.6 LIMITACIONES**

- Las establecidas por la empresa Transporte Najas Express, C.A. en cuanto a ubicación geográfica, tamaño y capital a invertir.
- Las constantes variaciones de algunos costos necesarios para el cálculo de la rentabilidad del proyecto, por lo que deberán estimarse o actualizarse constantemente.
- Las condiciones económicas del país, altamente variables, dificultan la posibilidad de realizar un estudio financiero lo suficientemente fiable para periodos mayores de un (1) año.



## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

### **2.1. ANTECEDENTES**

En esta sección se presentan un conjunto de antecedentes referidos a investigaciones, que bien sea por su contenido o metodología servirán de base para el desarrollo de este trabajo.

Moreno y Pinto (2008), Propuesta de un Plan Estratégico para una fábrica de calzado. Caso Fravi. C.A. Trabajo especial de grado. Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela.

Para la realización de esta propuesta se utilizó una metodología orientada a mejorar su funcionamiento y competitividad en el mercado.

Los aportes que brindará a esta investigación consisten en la utilización de herramientas de diagnóstico como la matriz PEYEA, necesarias para determinar la posición estratégica relativa de la empresa, a través del análisis de la posición estratégica y evaluación de acciones.

Castro y Tortolero, (2006), Determinación de la mezcla y el tamaño de la flotilla de vehículos de una empresa de alimentos de consumo masivo para el transporte de sus productos terminados. Trabajo especial de grado. Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela.

El mismo, se refiere a una propuesta de mejora para la empresa Kraft Foods de Venezuela en su red de transporte primaria, con el propósito de reducir costos en esta área, elevar el porcentaje de cumplimiento de despacho de las cantidades programadas y reduciendo el tiempo de falta de vehículos para realizar los traslados. La utilización del software de simulación Arena 7.1 arrojó la posibilidad, de realizar una reestructuración de su flota, conformada para aquel momento por 28 vehículos de carga.

De esta investigación se obtuvieron aspectos técnicos de los vehículos de carga pesada empleados para la formulación de su propuesta, como tiempo de carga y tránsito y posibles demoras y retardos en las entregas.

D'Jesús y Tohme, Jorge (2005). Plan estratégico de mercadeo a ser aplicado a La Casa del Bebe, C.A., ubicada en Maracay, estado Aragua, que permita su expansión y modernización. Trabajo especial de grado. Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela.

Corresponde a la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de tipo descriptivo con base documental. Mediante el análisis de dos cuestionarios aplicados se concluyó que la empresa, no posee un plan estratégico de mercadeo acorde a las exigencias del mercado que permita su expansión y modernización, así como, mantener su clientela, por lo que se brindan a la empresa propuestas de estrategias sociales, corporativas y de negocios adecuadas a sus necesidades.

Leyva y Ramírez (2004). Plan de negocios para la creación de la empresa Fletes y Almacenajes S.A. de C.V. Trabajo de grado. Escuela de Negocios. Universidad de las Américas Puebla. Puebla, México.

Se trata de un estudio de tipo factible, para una empresa ya existente, que evalúa la apertura de una nueva sucursal en el estado de Puebla, México, con la finalidad de abarcar más ciudades y por lo tanto, más clientes. Por tratarse, de una empresa de características similares se adoptaron los aspectos fundamentales a considerar a la hora de iniciar un proyecto de expansión. La investigación de la factibilidad del negocio, se obtuvo mediante la realización de un plan financiero apoyado en estrategias de mercado, proyecciones y planes de operaciones.

Se adoptó el método de recolección de información a partir de entrevistas que brindan la oportunidad de conocer las características del mercado que puedan influir en la ejecución del proyecto y toma de decisiones de la empresa.

Jiménez (2003). Aplicación del proceso de planeación para una empresa de transporte de material y residuos peligrosos. Trabajo de grado. Escuela de Negocios. Universidad de las Américas Puebla. Puebla, México.

Esta investigación presenta como objetivo la formulación de un plan de negocios para la pequeña empresa de transporte de material y residuos peligrosos BADO, ubicada en Coatzacoalcos, Veracruz, México, la cual desde sus inicios ha contado con la dirección de su único propietario y no cuenta con una organización estructurada acorde a sus necesidades.

Igualmente, a como se hará en el presente estudio se propone un plan de negocio para una pequeña empresa de transporte, en el cual se desarrolla el plan operativo, administrativo y financiero.

Cordovés y Rodríguez (2002), Estructura de Costos por Rutas para Transporte de Carga Pesada. Trabajo especial de grado. Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela.

Consiste en la elaboración de una estructura de costos para la empresa de transporte de carga pesada ASOTRANSPORTE C.A., motivada por dificultades a la hora de determinar el precio de los fletes, teniendo como principal causa la falta de una administración de costos eficiente por parte de la empresa.

Aporta a esta investigación, la información de todos los factores necesarios para elaborar una estructura de costos para una empresa de transportes de carga pesada, los cuales resultan esenciales para la realización de un estudio de factibilidad económica – financiera y la elaboración de un plan de negocios como el que precisa la empresa Transporte Najas Express, C.A.

## **2.2. REFERENTES TEÓRICOS**

### **2.2.1 Aspectos Estratégicos**

#### **2.2.1.1 Plan de negocios**

Borello (1994). Define un plan de negocios como:

“Un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para, utilizando los recursos de que disponga la organización procurar el mejor logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.” (Pág. 34)

Para Stutely (2000) “Un plan estratégico de negocios es aquel plan que expone el método para llevar a cabo cierta actividad en cierto periodo en el futuro”. (Pág. 8).

Según “Manual del plan de negocios”. Universidad Nacional del Litoral, un Plan de Negocios es una recopilación de información que permite decidir sobre la conveniencia o no de llevar adelante un proyecto. (Pág. 3)

De acuerdo a lo antes expuesto, puede decirse que un Plan de Negocios es una metodología que se lleva a cabo para tomar una decisión sobre la ejecución o no de un determinado proyecto, basándose en información tanto económica como financiera que permitan la elaboración del mismo de la manera más apropiada de acuerdo al tipo de negocio estudiado.

#### **2.2.1.2 Estructura de un plan de negocio.**

Según Robert (2000), en la mayoría de los casos los planes de negocio se incorporan los siguiente elementos a su estructura: resumen ejecutivo que

sintetice de forma breve los aspectos claves del plan de negocio, descripción del producto y valor distintivo, mercado potencial, competencia, modelo de negocio y plan financiero, equipo directivo y organización, estado de desarrollo y plan de implantación, alianzas estratégicas, estrategia de mercadeo, de ventas y principales riesgos y estrategias de salidas.

### **2.2.1.3 Estudio técnico**

Consiste en realizar una descripción y análisis donde se detallen todos los aspectos técnicos necesarios para llevar a cabo el proyecto. Para ello, es necesario conocer detalladamente el proceso de comercialización, así como también sus características y variaciones. Por lo tanto, se tiene previsto:

- Realizar una descripción detallada del proceso de comercialización o importación, destacando todas y cada una de las variables que se puedan presentar durante el mismo.
- Destacar las características de todos los elementos que participan <en el proceso de comercialización o importación.
- Definir una estructura organizacional, donde pueda ser observado la cantidad de personal y las líneas de control de la nueva sucursal.
- Estimar una flota mínima necesaria de camiones para así lograr cumplir con las expectativas de la demanda.

### **2.2.1.4 Estudio económico y financiero**

Consiste en detallar, describir y analizar todos los aspectos económicos y financieros asociados para tal proyecto y a su vez la factibilidad económica del mismo. Para realizar este estudio es necesario:

- Determinar la inversión necesaria para la inversión del proyecto, mediante análisis de capital fijo y capital de trabajo.

- Establecer las condiciones necesarias para el financiamiento del proyecto.
- A partir de datos históricos de la demanda tratar de establecer un plan de producción que permita pronosticar los niveles de comercialización e importación de los próximos años.
- Estimar los flujos monetarios que tendrá la empresa en los años posteriores.
- Determinar la rentabilidad económica del proyecto mediante el uso de uno modelos de rentabilidad (Valor actual y tasa interna de retorno).
- Estimar el tiempo de pago de la inversión inicial necesaria para llevar a cabo el proyecto.

#### **2.2.1.5 Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)**

La matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fuerzas, es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades, que usen las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas; estrategias de debilidades y oportunidades, las cuales pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas; estrategias de fuerzas y amenazas, que consisten en aprovechar las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas; y estrategias de debilidades y amenazas, las cuales son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

#### **2.2.1.6 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)**

Constituye otro instrumento de orientación importante para la formación de estrategias. Indica que tipo de estrategia (conservadora, agresiva, defensiva, competitiva) es la más adecuada para una organización. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: fuerza financiera y ventaja

competitiva, y dos dimensiones externas: estabilidad del ambiente y fuerza de la industria, (David, 1997).

Para realizar una matriz PEYEA deben seguirse los siguientes pasos:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del ambiente y fuerza de la industria.
2. Adjudicar un valor numérico de + 1 (peor) a + 6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones fuerza financiera y fuerza de la industria. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones ventaja competitiva y estabilidad del ambiente.
3. Calcular por separado la calificación promedio de fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del ambiente y fuerza de la industria.
4. Sumar el total de las calificaciones obtenidas para cada eje y trazar el vector resultante.

#### **2.2.1.7. Matriz cuantitativa de planificación estratégica.**

Consiste en una técnica analítica, diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables, que integra la información obtenida de la matriz DOFA con el análisis de posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA).

Se asignan a los pesos valores comprendidos entre cero (0) menos importante y uno (1) más importante

A cada variable, de acuerdo a su atractivo para cada alternativa, se le asigna una de las siguientes calificaciones:

- 1 para no aceptable
- 2 para posiblemente aceptable
- 3 para probablemente aceptable

- 4 para totalmente aceptable

## **2.2.2 Aspectos de Mercado**

### **2.2.2.1 Estudio de mercado**

Según McCarthy y Perreault, (2000) el estudio de mercado es una metodología que persigue medir y pronosticar el tamaño, el crecimiento y la utilidad potencial de varias oportunidades de mercadeo, en base a un mercado meta seleccionado se prepararán proyecciones de demanda, pronósticos y estimaciones.

Algunos conceptos relacionados son:

**Mercado total:** Es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto.

**Mercado potencial:** Es el conjunto de clientes que manifiesta un grado suficiente de interes en una determinada oferta de mercado.

**Mercado disponible:** Es el conjunto de consumidores que tiene interes, ingresos y acceso a una oferta de mercado específica.

**Mercado meta:** Es la parte del mercado disponible calificado que la empresa debe escoger, de acuerdo a las necesidades del cliente que ha de satisfacer y las que no.

### **2.2.2.2 Proyecto de expansión**

Besley y Brighman (2001) definen un proyecto de expansión como “aquel que exige que la empresa invierta en nuevos activos para incrementar las ventas y ampliar sus operaciones.” (Pág. 428)



## **2.2.3 Aspectos Técnicos y Logísticos**

### **2.2.3.1 Transporte terrestre automotor de carga**

Consiste en el servicio de movilización de bienes de un lugar a otro, prestado por una persona natural o jurídica, mediante la utilización de vehículos automotores destinados para tal fin, a cambio de una remuneración monetaria denominada flete.

La Ley de Transporte Terrestre venezolana, en su artículo 127, define a la actividad de transporte terrestre automotor de carga de uso público, como aquel prestado por personas naturales o jurídicas, debidamente acreditadas por la autoridad administrativa competente y que recibe como contraprestación del servicio un flete.

### **2.2.3.2 Transporte de carga liviana**

Se incluye en esta denominación los vehículos de carga útil (sin considerar el peso propio del vehículo) inferior a tres (3) toneladas, de 4 ruedas y sin remolque. Este segmento está compuesto por furgonetas, camionetas Pickup, camionetas tipo cava y adaptaciones realizadas a estos motivados por los requerimientos de la carga.

Generalmente, los últimos niveles de la cadena de suministros, es decir, la entrega de mercancías a almacenes minoristas y consumidores, se llevan a cabo mediante la utilización de este tipo de transporte, debido a que presentan menos restricciones de circulación en rutas urbanas y sus costos resultan más atractivos para los niveles de mercancía que usualmente se manejan.

### **2.2.3.3 Transporte de carga pesada**

Es aquel donde se movilizan cargas útiles superiores a tres (3) toneladas, usualmente es realizado por gandolas. Una gandola es un vehículo articulado y de

más de 4 ruedas utilizado para transportar materiales pesados por medios terrestres (ver anexo A), que consta de dos partes fundamentales:

- Chuto o unidad de tracción: Consiste en un vehículo comercial ideado para el traslado de carga pesada, usualmente con un motor a diesel de alta cilindrada. Cuenta con más de dos (2) ejes, siendo los más comunes los chutos de tres (3) o cuatro (4) ejes. Puede trasladar distintos tipos de remolques dependiendo de la mercancía que vaya a ser trasladada.
- Remolque o tráiler: es un vehículo de carga no motorizado que consta como mínimo de chasis, ruedas, superficie de carga y, dependiendo de su peso y dimensiones, frenos propios. No se puede mover por sus propios medios sino que es arrastrado y dirigido por otro vehículo, en este caso por el chuto. Los principales tipos de remolques son:
  - Tanque granelero: utilizado para el transporte de materiales a granel
  - Plataforma: ideal para el traslado de automóviles
  - Plataforma tipo jaula: se utiliza para el traslado de ganado y frutas u hortalizas
  - Porta contenedores: Se utilizan para transportar equipos electrónicos, repuestos, alimentos y cualquier otro tipo de mercancías almacenadas en contenedores de 20 pies o 40 pies.
  - Tanque cisterna: sirve tanto para el transporte de líquidos como para su mantenimiento por tiempo prolongado según sus características. Entre estos se destacan por su mayor uso los de agua para regadío y trasvase, los de transportes de combustibles líquidos como gasolina, kerosene, entre otros; o los de productos químicos líquidos, estando el transporte de éstos regulado en casi todo el mundo por su peligrosidad.
  - Volteo: Se utilizan principalmente para actividades asociadas a la construcción como traslado de materiales, escombros, etc.

Este estudio, se enfoca en las gandolas porta contenedores debido a que representa la opción más atractiva para la empresa por su gran utilidad a la hora

de transportar mercancías desde zonas portuarias, como es el caso de la ciudad de Puerto Cabello.

#### 2.2.3.4 Aduana

Es una oficina pública de constitución fiscal establecida generalmente en costas y fronteras. Su objetivo es registrar el tráfico internacional de mercancías que se importan y exportan desde un país concreto y cobrar los impuestos de acuerdo a parámetros previamente establecidos.

Los organismos de control aduaneros desarrollan las siguientes funciones:

- **Fiscal:** Mediante la aplicación de determinados aranceles de importación y exportación a la introducción o salida de las mercancías.
- **Seguridad:** Evitar el fraude aduanero y luchar contra el contrabando.
- **Salud Pública:** Controlar la entrada de animales, alimentos, residuos tóxicos, entre otros; que podrían suponer un peligro para la salud pública.
- **Estadística:** Elaborar estadísticas y realizar seguimientos del comercio exterior.

#### 2.2.3.5 Contenedor

Gran parte de la mercancía que ingresa a las aduanas es transportada en contenedores, los cuales, son recipientes de carga para el transporte aéreo, marítimo, transporte terrestre y transporte multimodal. Las dimensiones del contenedor se encuentran normalizadas para facilitar su manipulación. Los dos principales tamaños de contenedor son: contenedores de un (1) T.E.U., utilizados para transportar mercancías de elevado peso específico, y contenedores de (2) T.E.U. utilizados para transportar mercancías de mayor volumen. Cabe destacar que las gandolas que se mencionan en este trabajo cuentan con capacidad para transportar ambos tipos de contenedores (aunque no simultáneamente).

### **2.2.3.6 T.E.U. (Twenty-foot Equivalent Unit)**

Representa la unidad de medida de capacidad del transporte marítimo en contenedores. Una TEU es la capacidad de carga de un contenedor normalizado de 20 pies.

Las dimensiones exteriores del contenedor normalizado de 20 pies son: 20 pies de largo x 8 pies de ancho x 8,5 pies de altura; equivalentes a 6,096 metros de largo x 2,438 metros de ancho x 2,591 metros de alto. Su volumen exterior es de 1.360 pies cúbicos equivalentes a 38,51 metros cúbicos. Su capacidad es de 1165,4 pies cúbicos equivalentes a 33 metros cúbicos. El peso máximo del contenedor es 24.000 Kg aproximadamente, pero restando el peso del contenedor en vacío, la carga en su interior puede llegar a pesar 21.600 kg.

Aparte del contenedor de 20 pies, que se computa como una TEU, hay otros tamaños y tipos de contenedores. Los de uso más frecuente son de 40 pies, equivalentes a 2 T.E.U.

### **2.2.3.7 Agente de aduana**

Es la persona natural o jurídica, debidamente autorizada por las respectivas autoridades aduaneras, que actúa ante los organismos competentes (Aduanas, Ministerios, y demás entes privados o públicos) en nombre y por cuenta de un tercero que contrata sus servicios y le otorga un poder autenticado y permanente, en los trámites de una operación de importación, exportación o tránsito. Su actividad comercial se encuentra íntimamente relacionada al transporte de carga terrestre, debido a que facilitan la entrega de la mercancía al lugar fijado por el cliente, mediante la subcontratación de vehículos de carga que la lleven a cabo (ver anexo B).

## **2.2.4 Aspectos Financieros y Económicos**

### **2.2.4.1 Valor actual**

De acuerdo a Giugni, Etedgui, Gonzalez y Guerra. (2007). “El Valor Actual (VA) expresa la rentabilidad de un proyecto de inversión en forma de una cantidad de dinero en el presente, que es equivalente a los flujos monetarios netos del proyecto a una determinada tasa mínima de rendimiento”. Representa el beneficio o pérdida equivalente en el punto cero de la escala de tiempo. (Pág. 91)

### **2.2.4.3 Análisis de escenarios**

Es una técnica de análisis de riesgos que considera tanto la sensibilidad del VPN antes en los cambios en las variables fundamentales, como el rango probable de valores variables. Proporciona información de gran utilidad acerca del riesgo individual de un proyecto. Sin embargo, es limitado debido a que solo considera algunos resultados discretos (VPN) del proyecto, a pesar de que en realidad existan muchas mas posibilidades, Besley y Brigham (2001).

### **2.2.4.4 Tasa Interna de Rendimiento (TIR).**

Besley y Brigham (2001). Es la Tasa de descuento que obliga al valor presente de los flujos de efectivo esperados de un proyecto a igualar su costo inicial. La Tasa Interna de Rendimiento (TIR) del proyecto, la cual es su rendimiento esperado, sea mayor que la tasa de rendimiento requerida por la empresa para tal inversión, el producto será aceptable. (Pág. 391)

### **2.2.4.5 Presupuesto de Capital**

Es el proceso que se sigue para analizar los proyectos y decidir cuáles son inversiones aceptables y cuales deberían ser realmente adoptados, (Besley y Brigham, 2001).

#### **2.2.4.6 Costo de Oportunidad**

Es la utilidad que no será ganada si los fondos son invertidos en un proyecto particular, (Weston y Brigham, 1975).

#### **2.2.4.7 Indices financieros**

Constituyen la herramienta más común y, por sí sola, la forma más completa de análisis financiero. Proviene del resultado de establecer una relación numérica entre dos cantidades, generalmente provenientes de cuentas, subtotales o totales del balance general o del estado de resultados.

Su análisis permite señalar los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias. También permite enfocar la atención sobre determinadas relaciones que requieren posteriormente mayor investigación.

Las relaciones financieras, expresadas en términos de razones o indicadores tienen poco significado por sí mismas. Por consiguiente, no se puede determinar si indican situaciones favorables o desfavorables a menos que exista la forma de compararlas con algo. Los principales estándares de comparación que se utilizan son:

- Las razones o indicadores promedio de la industria de la cual hace parte la empresa analizada, formulados por los gremios o las asociaciones comerciales.
- Las razones o indicadores de la misma empresa, obtenidos en años anteriores y que permiten apreciar su tendencia financiera.
- Razones o indicadores meta para la empresa con base en sus presupuestos.

#### **2.2.4.8 Tipo de indicadores financieros**

Los indicadores financieros suelen agruparse de acuerdo a sus objetivos, siendo los más comúnmente utilizados los siguientes:

- **Indicadores de liquidez:** Permiten apreciar la capacidad del negocio para generar efectivo que le permita atender sus compromisos corrientes, entendiéndose por corriente todo plazo inferior a un año. Los indicadores de liquidez utilizados en este trabajo fueron la razón corriente para el diagnóstico de la situación actual de la empresa y prueba ácida para el pronóstico de liquidez una vez aplicada la propuesta.

- Razon Corriente

Este indicador se calcula como el cociente del activo corriente entre el pasivo corriente. Una mayor razón corriente refleja menor riesgo de incumplimiento de compromisos financieros por parte de la empresa, pero en detrimento del rendimiento sobre el capital. (Ortiz, 2002), establece que las empresas deberán guardar un cierto margen de seguridad, equivalente a una razón corriente mínima de 1,3, en previsión de alguna reducción o pérdida en el valor de los activos corrientes, pero teniendo un tope superior igual a 3.

Se determina de la siguiente manera:

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

- Prueba ácida

Es una prueba más rigurosa que la razón corriente, busca verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus inventarios. Esto es, contando con sus saldos de efectivo, el recaudo de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda existir diferente a los inventarios. (Pág. 181)

Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

- **Indicadores de actividad:** Permiten apreciar si una empresa es eficiente en el uso de sus recursos, como inventarios, cartera, activos totales, etc., trabajando con el mínimo de inversión y logrando el máximo de rendimiento de cada uno de dichos recursos. Los principales son: la rotación de cartera, la rotación de inventarios, la rotación de proveedores, el ciclo de efectivo, la rotación del activo total. Por tratarse de una empresa de servicios donde los niveles de inventarios son despreciables no resulta provechoso emplear indicadores basados en estos, por lo que se utilizó la rotación de cartera, el cual arroja información útil con respecto al pago oportuno de sus clientes por los servicios prestados.

- Rotación de cuentas por cobrar.

Permite apreciar el tiempo, en número de días, que tarda una empresa en recuperar sus cuentas por cobrar a clientes.

Aunque para la empresa los niveles de inventarios y su rotación de activos corrientes no arrojan información de utilidad a la hora de analizar su situación financiera, las cuentas por cobrar toman más importancia y la convertibilidad en efectivo de estas, por lo que resulta importante evaluar si las cuentas por cobrar están siendo canceladas en los lapsos establecidos.

Este indicador se define como:

$$\text{Rotación cuentas por cobrar} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} * \text{periodo}}{\text{Ventas a crédito}}$$



- Rotación de los activos totales.

Mide la rotación de la totalidad de los activos. Si se obtiene un valor bajo para este indicador de acuerdo al tipo de empresa estudiada, podría requerirse un aumento en las ventas, venta de algunos activos o debería adoptarse una combinación de estas medidas (Besley y Brigham, 2001, pp. 115 -116). Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de los activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

- **Indicadores de rentabilidad:** Permiten apreciar el adecuado manejo de los ingresos, costos y gastos, y la consecuente habilidad para producir utilidades. Los principales indicadores de rentabilidad son los siguientes: margen operacional, margen bruto, margen neto, rendimiento del patrimonio (ROE), rendimiento del activo total (ROA), el Ebitda. Para efecto de nuestro estudio se utilizó el margen neto de utilidad y rendimiento del activo total.

- Margen neto de utilidad

Es un indicador que permite estimar la rentabilidad del patrimonio y del activo total. Se define como:

$$\text{Margen neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

- Rendimiento del activo total

“Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con

deuda o patrimonio”. (Ortiz, 2002, p. 233). Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rendimiento del activo total} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total promedio}}$$

- **Indicadores de endeudamiento:** Este grupo de indicadores sirve para analizar si la política de financiación de una empresa es adecuada según las circunstancias de la economía, su capacidad de endeudamiento, la correcta distribución de pasivos de acuerdo con el plazo, y el efecto del endeudamiento, sobre la utilidad de cada ejercicio teniendo en cuenta los gastos financieros. Los indicadores mas utilizados para el análisis de estos aspectos son los siguientes: el nivel de endeudamiento, el endeudamiento financiero, el impacto de la carga financiera y la cobertura de intereses. Fue utilizado el nivel de endeudamiento, porque permite conocer si resulta prudente realizar nuevas inversiones o por el contrario reducir las deudas que ha venido contrayendo la empresa. Asimismo, también se determinó la concentración de pasivos a corto plazo que permite si el financiamiento se realiza con recursos de corto o largo plazo.

- Nivel de endeudamiento

Establece el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa. Se define como:

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$$

- Concentración de pasivos en el corto plazo

Establece qué porcentaje del total de pasivos tiene vencimiento corriente, es decir, a menos de un año.

Se define como:

$$\text{Concentración de pasivos en el corto plazo} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$$

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El siguiente trabajo está apoyado en una investigación de campo, ya que mediante el levantamiento de información directa de la realidad, se obtuvieron datos primarios y a través de la aplicación de técnicas de análisis y operacionales para el manejo de fuentes documentales, se obtuvieron los datos secundarios, que permitieron diagnosticar el funcionamiento de la misma, analizar y evaluar las posibles debilidades para establecer las estrategias.

Jáñes, (2008), afirma que una investigación de campo, tiene como objetivos la aplicación de un método científico en el tratamiento de un sistema de variables y sus relaciones, enriqueciendo un campo específico del conocimiento.

Para obtener la información necesaria se usarón técnicas de recolección de datos como observaciones, entrevistas, cuestionarios, documentos hechos por otros investigadores y tesis, luego, esta información es sometida a un proceso de análisis y deducción de lo más importante y relevante de la misma.

A través de entrevistas realizadas de manera formal e informal, a los agentes de aduana SOFILINK, C.A, Inbarca, C.A., In Out Services Agentes Aduanales, C.A., Multiservicios Marítimos C.A. , se obtuvo información directa del mercado y que va de la mano con el negocio que se desea, esto se logró, empleando documentos tipo cuestionario y trabajos realizados en el pasado, igualmente fueron consultadas para asesoramiento técnico y estratégico las empresas de transporte de carga pesada Transporte 21, C.A., Transporte Alcazar, C.A., Transporte Alca y la propia empresa Transporte Najas Express, C.A.

### **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente estudio está enmarcado bajo la modalidad de Proyecto Factible, ya que según las normas de Trabajo de Grado de la UPEL, (1998), consiste en la

investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable que permita solucionar problemas, requerimientos, necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. De igual manera, se considera que un proyecto factible está orientado a resolver un problema planteado o satisfacer las necesidades en una institución.

De acuerdo al contexto del tipo de negocio que se estudió, para que pueda llegar a definirse como un proyecto factible, debe considerarse a parte de la rentabilidad del mismo, el comportamiento que esta tendrá durante el primer año de labor, es decir, elaborando un flujo de efectivo que represente tal comportamiento.

### **3.3. FASES DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1. Diagnóstico de la situación actual**

Se refiere al conjunto de actividades que se llevan a cabo con la finalidad de recolectar toda la información acerca del problema, que permita definirlo y describirlo en función de sus principales características. De esta manera, se llevó a cabo un estudio de mercado que permitió identificar el lugar donde se pretende implantar la sucursal.

Este estudio de mercado se efectuó a través del análisis de información provenientes de entrevistas realizadas a las personas involucradas en el mercado (clientes, agencias aduaneras, transportista, etc.), así como también se contara con información por parte de organismos e instituciones especializadas ( Instituto Nacional de Estadística, Catracentro, Cámara de Transporte de Puerto Cabello, etc.)

### **3.3.2. Análisis e interpretación de la información**

Consiste en procesar toda la información recolectada para identificar las causas directas del problema en estudio, con la finalidad de idear una estrategia o plan de acción para la solución del mismo. En esta fase se pretende:

- A través de entrevistas semiestructuradas a agentes de aduana y empresas de transportes, obtener información exhaustiva sobre las condiciones del mercado de transporte de carga pesada en la aduana de Puerto Cabello, aspectos técnicos del negocio y cualquier otra información de utilidad suministrada por estos.
- Organizar y resumir toda la información recolectada, destacando aquellos aspectos de interés para la investigación, así como, establecer relaciones causales entre las situaciones observadas.
- Realizar un diagnóstico financiero de la empresa Transporte Naja Express, C.A., basándose en los estados financieros suministrados por la propia empresa.
- Realizar el análisis correspondiente al ambiente externo e interno de la empresa.
- Realizar un análisis del entorno empresarial a través de una matriz DOFA considerando las acciones a seguir para cada situación.
- Elaboración de matriz PEYEA que a partir de la información obtenida en los puntos anteriores permita elaborar un plan de acción adecuado a los requerimientos de la empresa.
- Elaboración de matriz cuantitativa de planificación estratégica mediante la cual se determina el atractivo relativo de las acciones alternativas viables.

### **3.3.3. Evaluación de los aspectos legales y sociales de la empresa**

Consiste en establecer de manera explícita todos los requerimientos legales y constitucionales con los que se debe cumplir antes, durante y después de la

apertura de la nueva sucursal. Tomando en cuenta las diferentes leyes que rigen el comportamiento de las empresas, en cuanto al tipo de asociación, impuestos y los tributos que se deben cancelar según la actividad de la empresa, el registro de la marca o patente, etc.

#### **3.3.4. Formulación de recomendaciones y conclusiones**

Se realiza un análisis detallado de los resultados obtenidos a lo largo del estudio, se emiten opiniones acerca de estos tomando en cuenta que dichas opiniones, estarán vinculadas directamente con la propuesta del proyecto planteado.

#### **3.4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Para obtener y recopilar la información necesaria para la ejecución del proyecto, se utilizara información recolectada mediante fuentes primarias y secundarias.

Inicialmente se hará uso de fuentes secundarias de recolección de datos tales como: textos instructivos, registro históricos de empresas del mismo ramo en la zona, manuales técnicos, libros, monografías, estadísticas gubernamentales, informes técnicos, documentos hechos por otros investigadores y tesis, de esta manera se obtendrá información vital para el correcto desarrollo de este trabajo.

Como fuentes primarias recomendadas para consolidar la información preliminar obtenida, se llevara a cabo: observaciones directas y entrevistas informales, aplicados a personas relacionadas directamente con la actividad industrial.

## **CAPÍTULO IV: GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

### **4.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

#### **4.1.1. Reseña histórica**

Transporte Najas Express C.A., es una empresa nacional dedicada a prestar servicio de transporte de cargas livianas o pesadas por carretera a cualquier ciudad de Venezuela.

Fue fundada en el año 2008 por sus actuales socios los señores Oswaldo Natera y María Jaramillo, está ubicada en el sector La Candelaria, Calle Silva #101-50, entre las calles Montes de Oca y Díaz Moreno, de la ciudad de Valencia, estado Carabobo.

Se trata de una pequeña empresa que cuenta con una nómina de 47 empleados en promedio al año, entre los cuales, se incluyen gerente general, gerente de operaciones, gerente de logística, supervisores de logística, contador, secretarias, administrador, choferes, ayudantes de choferes, vigilantes y personal de limpieza.

Aproximadamente el 85% de sus clientes se encuentran ubicados en la ciudad de Valencia.

Transporte Najas Express, C.A. opera con una flota de unidades propias y de afiliados, estas últimas pertenecen a terceros, que ponen a disposición estos vehículos, para que los administre la compañía a cambio de un porcentaje de sus ganancias, previamente estipulado, de acuerdo al tipo de carga y su destino.

La empresa posee una flota propia de veintiocho (28) vehículos, distribuidos de la siguiente manera:

- Ford F100 FX4 año 2008, siete (7) unidades.
- Ford F100 FX4 año 2010, siete (7) unidades.
- Ford F350 año 2008, cuatro (4) unidades.



- Ford F350 año 2009, dos (2) unidades.
- Chevrolet NPR 71L tipo plataforma con barandas, año 2008, seis (6) unidades.
- Mitsubishi Panel, año 2007, dos (2) unidades.

La empresa administra un total de 23 unidades afiliadas:

- Ford F350 año 2002, tipo plataforma, dos (2) unidades.
- Chevrolet NPR 71L tipo cava, año 2009, cinco (5) unidades.
- Mitsubishi Panel, año 2007, tres (3) unidades.
- Mitsubishi Panel, año 2008, siete (7) unidades.
- Iveco plataforma, año 2005, dos (2) unidades.
- Ford Cargo 815, año 2008, cuatro (4) unidades.

Es importante destacar que la flota antes mencionada no tendrá ningún efecto para las labores que se llevaran a cabo en la nueva sede, por ser esta específicamente para traslado de carga liviana.

#### **4.1.2. Objetivos**

El entorno empresarial que se maneja actualmente, está basado en los siguientes objetivos y valores que se presentan a continuación:

- Mantener un crecimiento sostenido a través de la inserción continua en el mercado.
- Cultura organizacional enfocada al buen trato de todos los empleados dentro y fuera de la empresa, así como, con sus proveedores y clientes.
- Desarrollar los mecanismos de información necesarios con sus clientes y trabajadores con el fin de mantener efectiva comunicación que contribuya al mejoramiento continuo del proceso y el producto.

Es importante para el estudio, tomar en cuenta los objetivos primordiales de la organización, por lo que se harán las consideraciones necesarias para adaptarlos al plan de negocios que se desea implementar, es decir, se desea mantener la misma visión de crecimiento y proyección para el futuro que hagan de Transporte Najas Express, C.A., una de las empresas de transporte más solida de la zona y del país.

#### **4.1.3. Principios de negocios**

##### **Misión**

“Proporcionar a nuestros clientes un servicio de Transporte Terrestre de excelente calidad, hacía cualquier parte del territorio nacional, siendo la seguridad, responsabilidad, respeto a nuestro clientes, trabajadores y afiliados, excelente atención, mejora continua en todos los ámbitos y preservación del medio ambiente nuestras prioridades.”

##### **Visión**

“Ser reconocida en el mercado nacional como la principal empresa de Transporte Terrestre en nuestro ramo; en términos de calidad, eficiencia y responsabilidad donde el compromiso, la profesionalidad y la honestidad van de la mano.”

##### **Valores y principios**

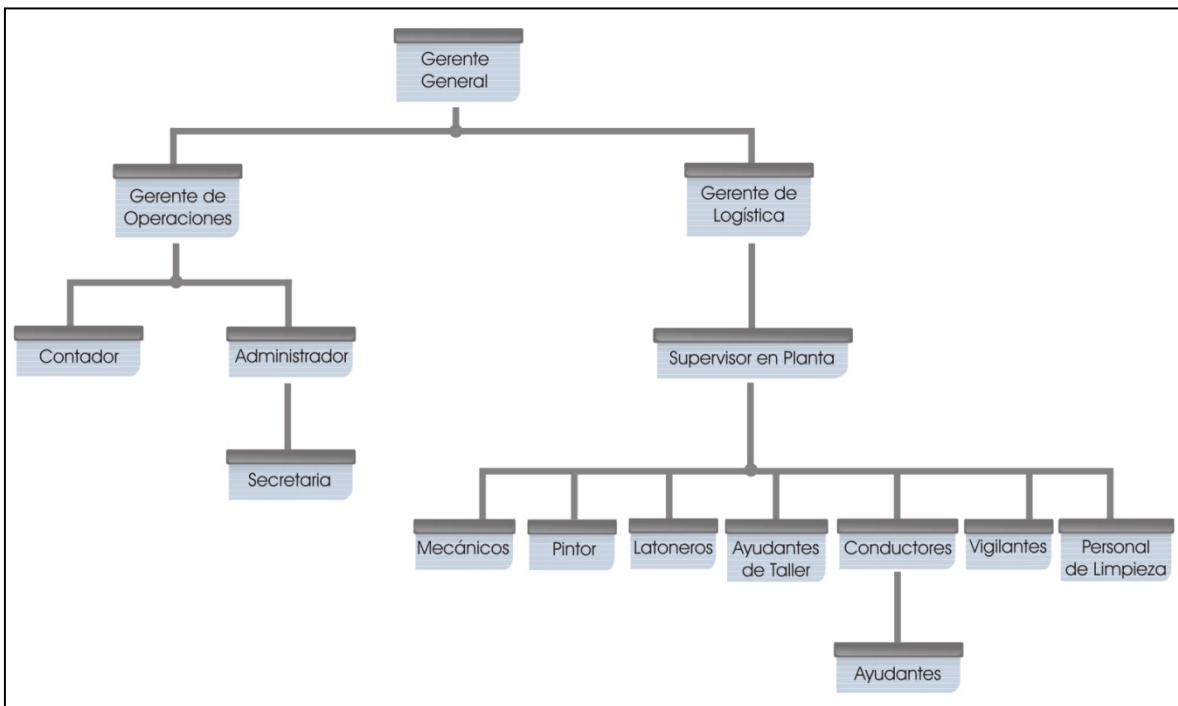
- “Permanecer en continua comunicación con supervisores y clientes para obtener retroalimentación, y poder actuar de manera eficaz a posibles inconvenientes, cambios o nuevas metas.
- Creatividad, sugerir y ofrecer nuevas alternativas para lo cual se interesa en conocer las necesidades de nuestros clientes y las áreas de mejoramiento en materia de tráfico

- Integridad, para inspirar a sus clientes la confianza en el cumplimiento del servicio que se ofrece
- Flexibilidad y enfoque hacia el cliente, adecuándose a las necesidades de este.”

Fuente: Transporte Najas Express, C.A.

#### 4.1.4. Estructura organizacional actual

Figura 4.1. Estructura organizacional actual, Transporte Najas Express, C.A.



Fuente: (Transporte Najas Express, C.A., 2011)

#### 4.1.5. Descripción del servicio

Consiste en el traslado de de carga liviana, mediante vehículos propios de la compañía o afiliados, estos vehículos afiliados son subcontratados por la empresa para la prestación del servicio. No se presta servicio para algunos tipos de carga como materiales químicos, degradables o tóxicos, entre otros; puesto

que el estado venezolano exige el Registro de Actividades Susceptibles de Degradar el Ambiente (RASDA), trámite que la empresa ha intentado realizar infructuosamente hasta la fecha actual.

Una vez que el cliente fija las condiciones del servicio (lugar de carga y descarga), la empresa establece los parámetros a seguir (ruta, tiempo, seguridad entre otros), que se deben seguir para el cumplimiento del servicio acorde a las necesidades del cliente. El servicio puede regirse por contratos con duración de un (1) año, o tratarse de viajes eventuales en los que ambas partes fijen sus condiciones al momento de cerrar el negocio, estas condiciones han sido fijadas en mutuo acuerdo entre la empresa y el cliente, de conformidad a los lineamientos establecidos por la Cámara de Transporte del Centro (CATRACENTRO), a la cual se encuentra inscrita la empresa, para garantizar el cumplimiento de las mismas y sobre todo mantener buenas relaciones entre ambas partes.

## **4.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

### **4.2.1. Diagnóstico Interno**

#### **4.2.1.1. Situación Financiera.**

Desde su formación Transporte Najas Express C.A. ha sido un negocio familiar de dos accionistas, que han mantenido la empresa fundamentalmente con recursos propios y políticas financieras conservadoras enfocadas a garantizar su solvencia en todos los niveles.

Cumple con sus trabajadores en el pago oportuno de salarios, Ticket de Alimentación y seguro social, así mismo, con el pago de servicios básicos, obligaciones tributarias, impuesto sobre la renta y deudas a terceros.

La gerencia percibe la situación actual de la empresa como favorable, y se plantea la posibilidad de iniciar proyectos que maximicen su crecimiento y ayuden

a mantener su solidez, para ello, se realizó un estudio a fondo de su situación financiera, mediante el análisis de las razones financieras de liquidez, apalancamiento o endeudamiento y actividad.

De los estados financieros suministrados por la empresa: Estado de Resultados (ver anexo C) y Balance General (ver anexo D), correspondientes al año 2010 y fechas anteriores se extraen los siguientes datos de interés:

Activo corriente  $_{dic2010} = 3.482.292,02$  Bs.

Pasivo corriente  $_{dic2010} = 398.402,06$  Bs.

Total pasivo  $_{dic2010} = 437.456,65$  Bs.

Total activo  $_{dic2010} = 3.929.505,25$  Bs.

Activo total promedio  $_{2010} = 3.914.839,97$  Bs.

Cuentas por cobrar promedio  $_{2010} = 805.916,56$  Bs.

Ventas a crédito  $_{2010} = 5.673.992,30$  Bs

Utilidad neta  $_{2010} =$  Bs.  $2.803.153,92$

Ventas netas  $_{2010} =$  Bs.  $5.673.992,30$

Para su análisis, se calcularon los siguientes indicadores financieros:

#### **4.2.1.1.1 Liquidez**

Se realizó el cálculo de la Razón Corriente, definida como los activos corrientes respecto a los pasivos corrientes.

$$\text{Razón corriente}_{dic2010} = \frac{3.482.292,02 \text{ Bs}}{398.402,06 \text{ Bs}}$$

Razón corriente  $_{dic2010} = 8,74$  veces

Al 31 de diciembre de 2010 se sitúa en 8.74, con tendencia a la alza, por lo que se recomienda la empresa realizar inversiones que mejoren su rentabilidad.

#### 4.2.1.1.2 Actividad

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar}_{2010} = \frac{805.916,56 \text{ Bs} * 304 \text{ días}}{5.673.992,30 \text{ Bs}}$$

Rotación de cuentas por cobrar = 43,18 días

Los principales clientes de Transporte Najas Express, C.A. disponen de plazos de 30 días, 45 días y hasta 60 días para realizar sus pagos correspondiente al servicio de transporte de acuerdo a lo establecidos en sus contratos; a diferencia de los clientes ocasionales, que en su mayoría solo cuentan con plazos de una semana para cancelar el servicio.

La gerencia observa con preocupación cómo este indicador ha venido incrementándose últimamente, por lo tanto, pese a que la rotación de cuentas por cobrar se encuentra dentro del rango esperado, busca nuevas alternativas para cumplir con su meta de reducir este valor a un máximo de 30 días.

Rotación de los activos totales

$$\text{Rotación de los activos totales}_{2010} = \frac{5.673.992,30 \text{ Bs}}{3.929.505,25 \text{ Bs}}$$

Rotación de los activos totales  $_{2010} = 1,44$  veces

Para las empresas de servicios con alta inversión en activos fijos, como es el caso de Transporte Najas Express, C.A., se debe exigir que vendan el equivalente a una vez su inversión en activos (Ortiz, 2002, p. 212).

La empresa busca que los clientes relacionados a sus nuevos proyectos cancelen sus deudas en un plazo menor a 30 días, por ello resulta interesante la posibilidad de establecer vínculos con agentes de aduana, que subcontraten los servicios de la compañía sabiendo que de acuerdo a información suministrada por los agentes de aduana Sofilink e In Out Services el plazo de pago, usualmente no

se prolonga por más de una (1) semana bajo estas condiciones de trabajo. Adicionalmente, como estos y sus clientes finales se encuentran ubicados mayoritariamente en las ciudades de Puerto Cabello y Valencia resultarían menos problemáticas las labores de cobro por servicios prestados. Ortiz, (2002) establece la distribución geográfica de las ventas como un factor influyente sobre la rotación de cartera, “con seguridad es más fácil el recaudo para una empresa que vende todo en una misma ciudad, que para otra que tiene sus clientes bastantes alejados del centro de venta” (p. 201).

#### 4.2.1.1.3 Rentabilidad

Margen neto de utilidad

$$\text{Margen neto de utilidad}_{2010} = \frac{2.803.153,92 \text{ Bs}}{5.673.992,30 \text{ Bs}}$$

Margen neto de utilidad  $_{2010} = 0,49 \rightarrow 49\%$

Para una empresa comercializadora se considera como aceptable una utilidad neta entre 2% y 3% (Ortiz, 2002, p. 229), por lo que puede decirse que la empresa cuenta con un margen de utilidad bastante favorable, provenientes de la operación propia de la empresa en su totalidad, ya que los ingresos por otros conceptos no tomados en cuenta.

Rendimiento del activo total

$$\text{Rendimiento del activo total}_{2010} = \frac{2.803.153,92 \text{ Bs}}{3.914.839,97 \text{ Bs}}$$

Rendimiento del activo total = 0,716  $\rightarrow 71,6 \%$

Esto significa que la utilidad neta corresponde a 71,6 % con respecto al activo total. Es decir, que por cada 100 Bolívares invertidos se generan 71,6 Bolívares de utilidad para el año en estudio, lo cual nos permite considerar a la empresa como altamente rentable.

#### 4.2.1.1.4 Endeudamiento

Nivel de endeudamiento

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{437.456,65}{3.929.505,25}$$

Nivel de endeudamiento = 0,1113 -> 11,13 %

Esto nos indica que del total de la inversión en activos el 11,13 % ha sido financiado por los acreedores, ya sea bancos, proveedores, empleados, entre otros.

Ortiz (2002, p. 257) señala que en condiciones normales, un endeudamiento ideal rondaría aproximadamente el 50%. No obstante, en épocas de recesión económica, es preferible que el nivel de endeudamiento esté por debajo del 50% y en épocas de crecimiento económico puede ser razonable ubicarlo entre 50% y 70% de acuerdo con las condiciones de la empresa.

Por lo tanto, podría considerarse que el nivel de endeudamiento de la empresa es muy bajo.

Relación de Pasivo Corriente a Pasivo No Corriente

$$\text{Concentración de pasivos a corto plazo} = \frac{398.402,06 \text{ Bs}}{437.456,65 \text{ Bs}}$$

Concentración de pasivos a corto plazo = 0,91

Actualmente se sitúa en 0,91, lo cual quiere decir que el endeudamiento a largo plazo es muy bajo y que prácticamente todo el financiamiento se realiza con recursos de corto plazo, aunque el valor de este indicador se encuentre entre parámetros normales, se reafirma la posibilidad de realizar inversiones financiadas mediante recursos a largo plazo dada la capacidad con que cuenta la empresa para ampliar su nivel de endeudamiento.



El estudio de los estados financieros arroja que se trata de una empresa solvente, con potencial para realizar importantes inversiones y una alta rentabilidad, se presentará a la gerencia un plan de negocios, financiado por capital propio y de deuda, para consolidar la posición de la empresa, tomando ventaja del buen momento financiero que atraviesa.

#### **4.2.1.2 Recursos humanos**

La empresa cuenta con personal seleccionado en base a sus capacidades y disposición para el trabajo por el gerente general de la compañía,

Para mantener una buena imagen de la compañía y proteger a la comunidad y a sus clientes, se exige a los choferes evaluaciones recientes de la vista, documentación en regla, comportamiento no agresivo y que no se encuentre afrontando procedimientos judiciales por motivos delictivos.

La gerencia hace esfuerzos por garantizar la seguridad de sus empleados cumpliendo con lo establecido en la LOPCYMAT (Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente) y por mantener un clima organizacional idóneo a través del contacto con sus empleados. Esta labor resulta complicada con un amplio sector de los trabajadores de la empresa, integrado por choferes y ayudantes, puesto que realizan la mayor parte de su jornada fuera de las instalaciones de la empresa, donde se ven afectados por el tráfico y largas colas al momento de embarcar y descargar mercancías. Con el fin de hacer esta actividad más llevadera y evitar conflictos de intereses la empresa suele alternar las rutas de cada chofer y ayudante, en la medida de lo posible y previo acuerdo entre las partes.

#### **4.2.1.3 Imagen de la compañía.**

La empresa cuenta con contratos escritos de un año de duración (renovables) que los comprometen a prestar un servicio de transporte de calidad

con sus principales clientes, estos últimos reconocen a la empresa como sería y responsable. Sin embargo, considera difícil satisfacer a todos sus afiliados por la gran variedad de rutas a cubrir con que cuentan actualmente, es por ello que existe comunicación continua con los propietarios de los vehículos, para evitar posibles incomodidades y cumplir un servicio transparente acorde a los términos establecidos y valores de la empresa.

Con el mantenimiento oportuno de sus vehículos mediante la creación de un taller en sus instalaciones, Transporte Najas Express, C.A. se ha formado una imagen de seguridad y bajo porcentaje de accidentes y demoras.

#### **4.2.1.4 Ubicación e instalaciones.**

Su sede principal se encuentra ubicada en el sector La Candelaria, Calle Silva #101-50, entre las calles Montes de Oca y Díaz Moreno, de la ciudad de Valencia, estado Carabobo.

Anteriormente, su sede administrativa se encontraba en la Urbanización Prebo de Valencia, siendo reubicada en el año 2010 al sector La Candelaria junto a su sede operativa.

En esta cuenta con oficinas para atender a sus clientes y donde labora su personal administrativo.

Dentro de sus instalaciones dispone de un amplio estacionamiento para que pernocten las unidades o esperen nuevos fletes. A un lado de este, se encuentra el taller propio de la compañía desde donde se realiza mantenimiento preventivo y reparaciones de latonería, pintura, motor, entre otros, a las unidades que lo ameriten. La gerencia estima que el taller opera a un 70% de su capacidad.

#### **4.2.2. Diagnóstico Externo**

En líneas generales, la actividad de transporte de carga terrestre en Venezuela presenta las siguientes características:

Parque muy heterogéneo: Vehículos de 0,5 a 45 toneladas. Gran variedad de marcas y modelos.

Parque obsoleto: Edad muy elevada. Muchas unidades han superado su vida económicamente útil de 10 años.

Transportistas individuales: Concentran la mayor parte del parque de menor capacidad (2 ejes).

Vehículos inadecuados: Vehículos livianos representan 30% a 40% del flujo total de carga.

Se discutió sobre la situación actual del parque automotor de vehículos venezolano con representantes de las empresas de transporte Transporte 21, C.A. y Transporte Alcazar, C.A., mencionaron la existencia de un parque automotor bastante deteriorado para vehículos de carga y que gran parte de la competencia, consiste en transportes independientes y/o que operan en condiciones de dudosa legalidad. Señalan que para el transporte de contenedores un buen servicio tiene clientela garantizada, porque se trata de mercancía de alto volumen y valor.

##### **4.2.2.1. Demográficos**

Actualmente, Venezuela cuenta con una amplia red vial que comprende más de 86.000 km. de los cuales 30.000 km. están pavimentados y de ellas 4.000 km. son autopistas. (Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas, 2011)

De acuerdo a proyecciones del Instituto Nacional de Estadística (I.N.E.), en base al Censo de Población y Vivienda efectuado en el año 2001, la población

venezolana se encuentra en crecimiento, registrándose para el año 2011 una población estimada en 29.277.736 habitantes, de los cuales, 14.673.402 son hombres y 14.604.334 son mujeres. Se estima que para el año 2015, la población será de 31.017.064 habitantes, correspondiendo a 15.523.702 hombres y 15.493.362 mujeres.

Dada esta tendencia, es importante mencionar que a medida que la población se incrementa, los requerimientos de los consumidores irán en ascenso, ocasionando que las necesidades de transporte se incrementen y que nuevos vehículos se incorporen a estas actividades.

#### **4.2.2.2. Económicos**

##### **4.2.2.2.1. Importaciones**

El puerto de Puerto Cabello, estado Carabobo, Venezuela, es de gran importancia para el país debido a su gran actividad de importación de materias primas para el sector industrial venezolano, asentado principalmente en la ciudad de Valencia, también las cifras oficiales lo ubican como el principal puerto del país, en cuanto a movilización de mercancía.

**Tabla 4.1 Volumen de importaciones por aduana**

Aduana	Enero - Noviembre 2009		Enero - Noviembre 2010		Porcentaje de variación
	Millones de Dólares (MM\$)	%	Millones de Dólares (MM\$)	%	
Puerto Cabello	12680	37	10620	37,4	1,08
La Guaira	6734	19,6	4946	17,4	-11,22
Maiquetía	4828	14,1	5086	17,9	26,95
Maracaibo	2634	7,7	1874	6,6	-14,29
San Antonio	2634	7,7	916	3,2	-58,44
Guanta	1337	3,9	2272	8	105,13
las Piedras	532	1,6	158	0,6	-62,50
Guamache	1106	3,2	701	2,5	-21,88
Güiria	57	0,2	24	0,1	-50,00
Puerto Ordaz	510	1,5	437	1,5	0,00
Valencia	753	2,2	814	2,9	31,82
Otros	499	1,5	553	1,9	26,67
<b>TOTAL</b>	<b>34304</b>	<b>100</b>	<b>28401</b>	<b>100</b>	

Fuente: (INE, 2011)

Con un promedio anual de 818.750 TEU, según las últimas cifras oficiales suministrada por la administración del puerto, Puerto Cabello representa la primera vía de acceso para las importaciones en contenedores, lo cual avala la propuesta de la gerencia de Transportes Najas Express, C.A. de transportar este tipo de mercancía.

**Tabla 4.2 Movimiento portuario de Puerto Cabello**

	2010*	2009**	2008	2007	2006
Buques Atendidos	nd	546	1965	2278	2339
Movimiento Total Carga (millones ton)	3,6	3,9	9,5	9	9,1
Movimiento Contenedores (miles TEUs)	400	790	809	832	844

Fuente: (Asociación de logística de Venezuela, 2011)

**Tabla 4.3 Movimiento portuario de Puerto Cabello (detallado)**

Detalles Movimiento (%)		2010*	2009***	2008	2007	2006
Tonelaje Movilizado	Contenedores	Nd	53	49	53	58
	Carga suelta	nd	38	41	31	29
	Carga a granel	nd	9	10	16	13
Tonelaje Movilizado	Importaciones	nd	92	89	84	75
	Exportaciones	nd	7	7	9	11
	Trasbordos	nd	0	2	4	8
	Cabotaje	nd	1	2	3	6
Contenedores Movilizados	Importaciones	nd	49	51	47	43
	Exportaciones	nd	50	46	47	43
	Trasbordos	nd	0	2	5	11
	Cabotaje	nd	1	1	1	3

\* No existen cifras ni proyecciones para el periodo de estudio.

\*\* Solo incluye cifras del periodo enero 2010 – abril 2010, las cifras correspondientes al restos del año no han sido publicadas por fuentes oficiales

\*\*\* Obtenido a través de fuentes independientes

Fuentes: (Asociación de logística de Venezuela, 2011)

Según cifras del Banco Central de Venezuela, para enero 2011 el nivel de importaciones de Venezuela ha aumentado progresivamente desde el año 1997 en un 155% aproximadamente, situándose en el año 2010 en 38.062 millones de dólares y abarcando toda clase de rubros.

**Tabla 4.4 Principales Rubros de importación. Enero – septiembre 2010**

Rubro	MM US\$	% total
Materiales mecánicos*	4296	18,80%
Materiales eléctricos*	3323	14,50%
Productos farmacéuticos*	1873	8,20%
Instrumentos y aparatos*	1149	5,00%
Químicos orgánicos	839	3,70%
Vehículos	721	3,10%
Manufactura. De hierro o acero	652	2,80%
Animales vivos	644	2,80%
Plástico y sus manufacturas*	602	2,60%
Cereales	552	2,40%
Papel y cartón*	487	2,10%
Alimentos para animales	480	2,10%
<b>Subtotal 10 principales rubros</b>	<b>15618</b>	<b>68,20%</b>
<b>Total importaciones</b>	<b>22911</b>	<b>100,00%</b>

\* Rubros comercializados frecuentemente por clientes de Transportes Naja Express, C.A.

Fuente: (Asociación de logística de Venezuela, 2011)

En la tabla 4.4 se observa, que la mayoría de los rubros de importación son transportados en contenedores (materiales mecánicos, materiales eléctricos, productos farmacéuticos, instrumentos y aparatos, entre otros) y que han significado un aumento en el volumen de estos, aunado al incremento progresivo en las importaciones a nuestro país, permite que el mercado de transporte de contenedores, se mantendrá activo en los próximos años.

#### **4.2.2.2. Inflación**

Es importante considerar la alta variación de precios en la economía venezolana, la cual se mide mediante el Índice Nacional de Precios al Consumidor (I.N.P.C.) elaborado por el Banco Central de Venezuela, tomando como base el mes de diciembre del año 2007. Hasta el mes de abril del año 2011 inclusive, este ha registrado un incremento de un 123,9%, registrándose una tasa promedio de inflación equivalente a 26,71% con proyecciones de aproximadamente un 23% de inflación para el año 2011, según estimaciones del gobierno nacional.

La inflación resulta perjudicial para la economía afectando la competitividad, disminuyendo los salarios reales e impactando negativamente sobre la recaudación tributaria con lo cual se agudiza el desequilibrio fiscal.

#### **4.2.2.3. Político – legales**

##### **4.2.2.3.1. Políticas de Estado**

El Estado venezolano tiene como política garantizar el acceso de los alimentos a la población a través de la regulación, formulación, seguimiento y evaluación de políticas en materia de comercio, industria, mercadeo y distribución de alimentos; recepción, almacenamiento, depósito, conservación, transporte, distribución, entrega, colocación, calidad y consumo.

Por lo tanto, el gobierno se compromete al abastecimiento oportuno de rubros, que satisfagan las necesidades de los venezolanos, esto genera seguridad y estabilidad en el sector transporte por ser el medio mediante el cual todos estos productos pueden llegar oportunamente al consumidor. (Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas, 2011)



#### 4.2.2.3.2. Restricciones a la circulación de vehículos de carga

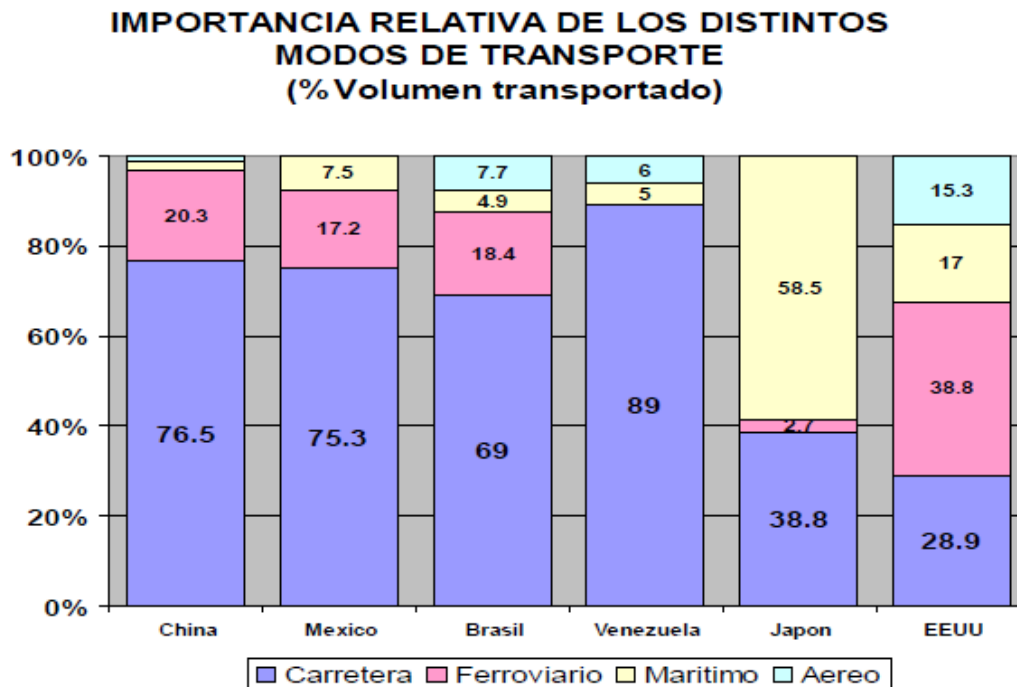
Incrementan los costos de transporte, debido a que durante 125 días al año existen restricciones a la circulación de vehículos de carga, correspondientes a 104 días de fines de semana y 21 días feriados, según cifras de la Asociación de Logística de Venezuela, año 2009, estos representan una reducción de 34% en el número de viajes/año de cada camión.

#### 4.2.2.4. Socioculturales

##### 4.2.2.4.1. Vías de comunicación

Tradicionalmente, el transporte por medios terrestres ha sido la principal alternativa en Venezuela, representando aproximadamente el 89% del total de volumen de carga transportada.

Figura 4.2 Importancia relativa de los modos de transporte en Venezuela



Fuente: (Asociación de Logística de Venezuela, 2006).

Según se puede observar en el gráfico anterior, en Venezuela predomina el transporte por carretera, con un 89% muy por encima del transportado por medios aéreos, de 6%, y marítimo, de 5%, motivado por los bajos costos de combustible y la inexistencia de un sistema ferroviario totalmente operativo.

#### **4.2.2.4.2. Inseguridad en las carreteras**

Según cifras de la Cámara de Aseguradores, el 70% de los siniestros corresponde a robos, atracos y asaltos, como consecuencia, los costos de los seguros se han incrementado porque el 80% de los pagos de las aseguradoras corresponde a este tipo de siniestro.

### **4.3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

#### **4.3.1. Matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fuerzas.**

##### **Fortalezas:**

- Situación Financiera de la empresa

El análisis de los estados financieros de la empresa realizado en este trabajo anteriormente, mediante el uso de indicadores financieros, corrobora que actualmente goza de altas utilidades y suficiente liquidez para cumplir sus compromisos, cancelar deudas y realizar inversiones importantes en pro de su propio crecimiento.

- Número reducido de accionistas

Desde su formación Transportes Najas Express C.A. ha sido un negocio familiar de tan solo dos accionistas con visiones similares, lo cual, facilita la toma de decisiones, conflictos de intereses, y otorga la capacidad de prestar un mejor servicio, así como, rapidez de respuesta ante las quejas de sus clientes.

- Capacidad Competitiva

Desde su fundación la empresa ha mantenido una flota de vehículos con tiempo de uso inferiores a los cuatro (4) años y en excelentes condiciones gracias al taller propio que incorpora dentro de sus instalaciones, cuenta con conductores totalmente capacitados e instruidos en cursos de seguridad, primeros auxilios y manejo defensivo, lo cual resulta indispensable en los tiempos actuales a la hora de evitar posibles accidentes de tránsito y minimizar riesgos delictivos.

También se cuenta con sistema de rastreo G.P.S. que permite realizar seguimientos de localización inmediata del vehículo, velocidad, tiempo estimado de llegada e historial de embarque, que facilita la logística necesaria para cumplir con la entrega oportunamente y mantener al cliente informado en cualquier momento.

#### **Debilidades:**

- Falta de un sistema de administración estratégica.

Las actividades gerenciales no se ejecutan bajo directrices de gestión de desempeño empresarial y presentan un enfoque claramente conservador, que a pesar de mantener a la compañía en una situación estable y bajo riesgo, no garantizan su máxima rentabilidad.

- Subcontratación de vehículos.

En ocasiones la empresa no posee la cantidad necesaria de camiones y se ven obligados a subcontratar vehículos pertenecientes a terceros, por lo que, no es posible llevar un control de estas unidades tan exhaustivo como con las unidades propias, es decir, verificar el cumplimiento de los protocolos de seguridad implantados por la empresa y la capacitación de los choferes que manejan estas unidades.

Se estima que aproximadamente el 35% de los fletes son realizados por unidades subcontratadas, para los cuales, la empresa solo cobra un porcentaje del

flete, alrededor de un 15% del total de este mientras que para vehículos propios la ganancia neta ronda el 40% del flete.

Esta condición también reduce el margen de maniobrabilidad y la posibilidad de cancelar contratos de baja rentabilidad.

### **Oportunidades:**

- Imagen positiva y trayectoria en el mercado

A lo largo de estos tres (3) años de vida Transporte Najas Express C.A. ha establecido relaciones satisfactorias con sus principales clientes, destacando 3M Manufacturera Venezuela, P.O. Box Air International, Comercializadora Propieza C.A., entre otras. La empresa busca seguir creciendo para seguir demostrando aun mayor solidez y proyección a sus clientes.

- Apertura de la Red Ferroviaria Nacional.

El artículo 156 de la Constitución Venezolana, establece como prioridad de la nación la ejecución del Sistema Ferroviario Nacional la (SFN) de Venezuela, el cual se encuentra actualmente en construcción, la autoridad del mismo recae sobre el Instituto de Ferrocarriles del Estado (IFE) adscrito al Ministerio del Poder Popular para Transporte y Comunicaciones.

Se prevé su alcance alrededor de los 13.600 km en rieles, uniando los cuatro puntos cardinales de Venezuela. Permitirá la desconcentración de las ciudades y una mejor movilización económica.

La red de ferrocarril cumplirá funciones de transporte y carga, y en la misma funcionarán trenes de largo y corto recorrido.

Se plantean conexiones con Colombia y Brasil que facilitaran el intercambio comercial binacional.

El S.F.N. supondrá para los transportes livianos y pesados, nuevas oportunidades de negocio, ya que se requerirán unidades de diferentes

dimensiones capaces de transportar las mercancías desde y hacia las estaciones del ferrocarril, destacándose, los tramos de Puerto Cabello – La Encrucijada que cubrirá las estaciones Puerto Cabello, Naguanagua, San Diego, Guacara, San Joaquín, Mariara, Maracay y La Encrucijada ,con fecha de culminación para el último trimestre del año 2012 y Puerto Cabello – Barquisimeto que cubrirá las estaciones de Puerto Cabello, Morón, Urama, San Felipe, Chivacoa, Yaritagua y Barquisimeto actualmente operativo exclusivamente para carga.

- Tasa de interés activa.

De enero a abril de 2011 las tasas de interés activa y pasiva promedian 17,89% y 15% anual, respectivamente, según cifras del B.C.V. Estas tasas son inferiores a la inflación estimada por el gobierno nacional de 23% para el año 2011, por lo que resulta atractiva la posibilidad de contraer deuda para la financiación de proyectos de inversión.

- Posibilidad de alianzas estratégicas con importadores y agentes de aduanas

Transporte Najas Express C.A. cuenta con personal profesional en administración de aduana y/o que de alguna manera han estado vinculados al proceso de importación de mercancías, sumado a la disposición manifestada por la mayoría de los agentes de aduana entrevistados y a que casi la totalidad de sus clientes actuales importan mercancías a través de la aduana de Puerto Cabello, permite a la empresa considerar sus posibilidades de expansión hacia esta ciudad.

- Incremento de las importaciones en los años recientes.

La falta de incentivos a la producción local aparece como una de las principales razones que esgrimen las empresas para explicar un aumento de las importaciones en los últimos años.

Según encuesta de la firma Deloitte, año 2009, el 32% de los empresarios consideran que esa es una de las razones que motiva un mayor ingreso de mercancía externa, como un segundo motivo, el 26% liga ese incremento a una mayor liquidez en la economía. El 21% cree que se debe a que redujeron los aranceles.

La facilidad de créditos y los bajos precios en el exterior se mencionan como factores que inciden en el incremento de las importaciones.

#### **Amenazas:**

- Altos costos de vehículos y repuestos

Según la Cámara de la Industria de Repuestos y Autopartes de Venezuela, más del 75% de los vehículos que se venden en el país tiene componentes importados. Aunado a que el régimen cambiario que imperó hasta el 31 de diciembre 2010, de 2,6 Bolívares por dólar, para algunas importaciones preferenciales, fue modificado el primero de enero de 2011 a 4,3 Bolívares por dólar, los costos de los vehículos han sufrido importantes incrementos y que afectan a todas las marcas que tienen presencia en el mercado venezolano.

Adicionalmente las demoras en la aprobación de divisas han propiciado que la disponibilidad de partes y repuestos no sea la mejor, por lo que la disponibilidad repuesto y costos de los mismos se han convertido en importantes factores a considerar a la hora de adquirir un vehículo.

- Cierre de empresas asociadas a Transporte Najas Express, C.A.

Un repentino cese de operaciones de alguno de sus principales clientes podría colocar a la empresa en una situación complicada por contar con una cartera reducida de clientes.

- Economía Inflacionaria y bajas tasas de interés.

Con una inflación estimada de 23%, para el año 2011, según proyecciones del gobierno nacional, resulta contraproducente para la empresa manejar niveles tan elevados de liquidez. En su lugar convendría en la medida posible, realizar inversiones que contribuyan al crecimiento de la empresa y buen funcionamiento de esto, ya sea utilizando capital propio o de deuda.

**Tabla 4.5 Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas).**

	<b>FORTALEZAS – F</b>	<b>DEBILIDADES– D</b>
	<p>F1) Situación financiera de la empresa</p> <p>F2) Número reducido de accionistas</p> <p>F3) Capacidad competitiva</p>	<p>D1) Falta de un sistema de planificación estratégica</p> <p>D2) Subcontratación de vehículos</p> <p>D3) Número reducido de clientes</p>
<b>OPORTUNIDADES – O</b>	<b>ESTRATEGIAS – FO</b>	<b>ESTRATEGIAS-DO</b>
<p>O1) Imagen positiva y trayectoria en el mercado.</p> <p>O2) Apertura de la Red Ferroviaria Nacional.</p> <p>O3) Incremento de las importaciones.</p> <p>O4) Tasa de interés activa</p> <p>O5) Posibilidades de alianza con importadores y agentes de aduana</p>	<p>F1-O3-O5) Evaluar posibilidades de expansión hacia la principal y más cercana aduana del país (Puerto Cabello).</p> <p>F1-O4) Adquirir nuevos vehículos de carga financiados con capital mixto.</p> <p>F3-O1-O3-O5) Incursionar en el mercado de carga pesada que permita a la empresa ofrecerse a agentes de aduana como una empresa de soluciones de transporte terrestre para cualquier tipo de carga.</p>	<p>D1-O3) Fijar como política el modelo de planificación estratégica para cumplir de la manera óptima con las metas fijadas por la gerencia.</p> <p>D3-O1-O5) Establecer contactos con otras empresas importadoras y agentes de aduana para ampliar la cartera de clientes actuales.</p> <p>D2-O1) Adquirir unidades de carga liviana que permitan reducir la dependencia a vehículos subcontratados.</p>
<b>AMENAZAS – A</b>	<b>ESTRATEGIAS – FA</b>	<b>ESTRATEGIAS – DA</b>
<p>A1) Altos costos de vehículos y repuestos.</p> <p>A2) Cierre de empresas asociadas a Transporte Najas Express, C.A.</p> <p>A3) Economía Inflacionaria.</p>	<p>F3-A2) Promocionar la marca valiéndose de su trayectoria para ubicar nuevo clientes.</p> <p>F1-A1) Adquirir vehículos ensamblados en el país, así como, contar con un plan inventario de repuestos que garantice la operatividad de la flota en cualquier momento.</p> <p>F1-F2-A3) Reducir el índice de liquidez a valores cercanos a 2 mediante inversiones que ofrezcan un retorno superior a la inflación estimada, puesto que la empresa se encuentra solvente.</p>	<p>D1-D3-A2) Diversificar sus servicios hacia empresas que transportan otros rubros como carga consolidada, transporte pesado, entre otros.</p> <p>D1-A3) Evaluar constantemente el desempeño de la empresa mediante el uso de indicadores y pruebas financieras, considerando la inflación y entorno cambiante actual de Venezuela.</p>

Fuente: Elaboración propia



#### **4.3.2. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)**

Tomando como base las conclusiones obtenidas a lo largo de la elaboración de la matriz DOFA, se procede a calificar cada una de los aspectos que componen las cuatro dimensiones, sugeridas por (David, 1997), para la elaboración de la matriz PEYEA.

Tomando como referencia el diagnóstico interno de la empresa (ver capítulo 4.2.1) se seleccionaron los principales aspectos a considerar para la identificación de la posición estratégica interna, agrupados en dos dimensiones:

- **Fuerza Financiera:** la situación actual de la empresa es de solvencia, bajo nivel de endeudamiento y exceso de liquidez, adicionalmente se consideraron los niveles de capital de trabajo, flujos de efectivos y riesgos implícitos del negocio
- **Ventaja competitiva:** es importante considerar la percepción y lealtad de los clientes de Transporte Najas Express, así como aquellos aspectos que los diferencia de la competencia, por lo cual se consideró la participación actual en el mercado, la calidad de los servicios suministrados, conocimientos tecnológicos y control que ejercen sobre el mercado.

Para la identificación de la posición estratégica externa se consideró el diagnóstico externo (ver capítulo 4.2.2), es decir, la situación actual del mercado venezolano, clasificándose de la siguiente manera:

- **Estabilidad del ambiente:** la vida del proyecto y las utilidades que esperan recibirse de este dependen en gran parte de la situación económica que atraviese el entorno que rodea a la organización, igualmente los cambios y avances tecnológicos existentes permiten pronosticar la competitividad del negocio en el largo plazo. También se consideró las barreras para entrar en el mercado, variabilidad de la demanda, presión competitiva y elasticidad de la demanda.

- Fuerza de la industria: en esta sección se considera la situación de la actividad que desempeña la empresa, proyección y potencial de crecimiento, aprovechamiento de recursos y estabilidad financiera.

**Tabla 4.6 Calificación de factores de Matriz PEYEA.**

Posición estratégica interna	Punt.	Posición Estratégica Externa	Punt.
<b>Fuerza Financiera (FF)</b>		<b>Estabilidad del ambiente (EA)</b>	
Rendimiento sobre la inversión	6	Cambios tecnológicos	-2
Apalancamiento	2	Tasa de inflación	-6
Liquidez	5	Variabilidad de la demanda	-2
Capital de trabajo	6	Escala de precios de productos competidores	-3
Flujos de efectivo	4	Barreras para entrar en el mercado	-3
Riesgos implícitos del negocio	4	Presión competitiva	-3
		Elasticidad de la demanda	-5
<b>Promedio</b>	<b>4,5</b>	<b>Promedio</b>	<b>-3,43</b>
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>		<b>Fuerza de la Industria (FI)</b>	
Participación en el mercado	-5	Potencial de crecimiento	6
Calidad del servicio	-2	Potencial de utilidades	5
Lealtad de los clientes	-3	Estabilidad financiera	6
Conocimientos Tecnológicos	-2	Aprovechamiento de recursos	3
Control sobre el mercado	-5	Facilidad para entrar en el mercado	4
		Productividad, aprovechamiento de capacidad	5
<b>Promedio</b>	<b>-3,4</b>	<b>Promedio</b>	<b>4,83</b>

Nota:  $\pm 1$  (peor) a  $\pm 6$  (mejor)

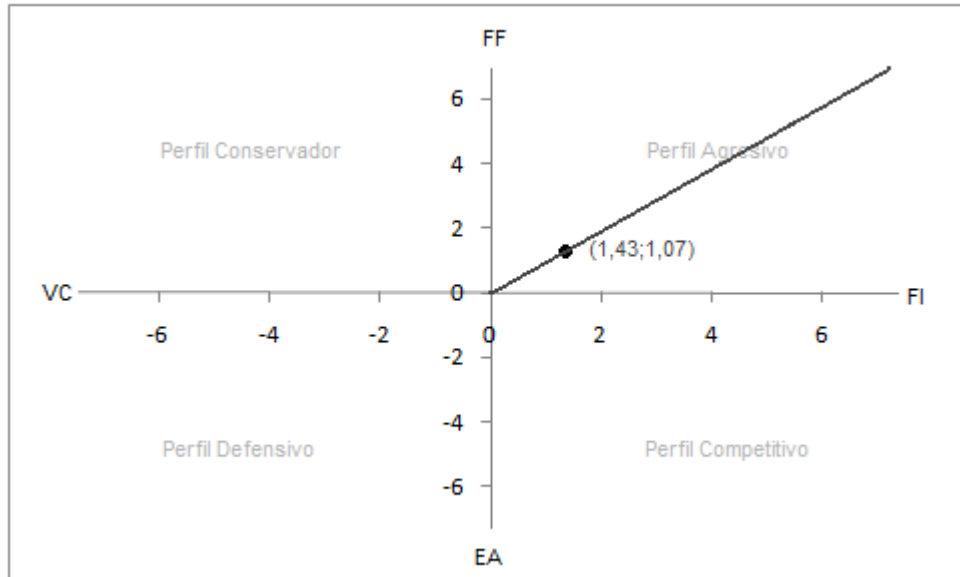
Calificación ordenadas =  $FF + EA = 1,07$

Calificación abscisas =  $VC + FI = 1,43$

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se proyecta el vector del punto obtenido para determinar el perfil de la estrategia que se recomienda seguir a la empresa.

**Figura 4.3 Gráfico de perfil de estrategias para Transporte Najas Express, C.A.**



Fuente: Elaboración propia

El vector direccional obtenido sugiere la aplicación de una estrategia de perfil agresivo. (David, 1997, p. 108), señala que una organización que se ubique en este cuadrante es aquella que es financieramente fuerte y que ha obtenido ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente. Por lo tanto, está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Resultan viables estrategias de penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal, diversificación de conglomerados, diversificación concéntrica, diversificación horizontal o alguna combinación de estas estrategias.

#### 4.3.3. Matriz cuantitativa de planificación estratégica.

Mediante esta técnica analítica que integra la información obtenida de la matriz DOFA con el análisis de posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) se determina el atractivo relativo de las acciones alternativas viables.

Se someterán a evaluación las siguientes estrategias:

- **Estrategia 1:** Establecer una nueva sucursal de Transporte Najas Express, C.A. en la ciudad de Puerto Cabello y adquirir camiones de carga pesada para cubrir la ruta Puerto Cabello – Valencia.
- **Estrategia 2:** Establecer una nueva sucursal de Transporte Najas Express, C.A. en la ciudad de Puerto Cabello y subcontratar unidades pertenecientes a terceros para cubrir la ruta Puerto Cabello – Valencia.
- **Estrategia 3:** Establecer una nueva sucursal de Transporte Najas Express, C.A. en la ciudad de Puerto Cabello y adquirir camiones de carga liviana y/o mediana para cubrir la ruta Puerto Cabello – Valencia.
- **Estrategia 4:** Adquirir nuevos camiones de carga liviana que reemplacen progresivamente los camiones pertenecientes a afiliados.

Se asignaron a los pesos valores comprendidos entre cero (0) menos importante y uno (1) más importante.

A cada variable, de acuerdo a su atractivo para cada alternativa, se le asignó una de las siguientes calificaciones:

- 1 para no aceptable
- 2 para posiblemente aceptable
- 3 para probablemente aceptable
- 4 para totalmente aceptable

**Tabla 4.7 Matriz cuantitativa de planificación estratégica para Transporte Najas Express, C.A.**

Factores clave	Peso	Alt. 1		Alt. 2		Alt. 3		Alt. 4	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Rendimiento sobre la inversión	1	4	4	4	4	3	3	1	1
Costo de inversión inicial	0,4	2	0,8	4	1,6	3	1,2	2	0,8
Nivel de riesgo del proyecto	0,6	3	1,8	1	0,6	2	1,2	3	1,8
Experiencia en el área	0,4	3	1,2	2	0,8	4	1,6	4	1,6
Facilidad de trámites y permisología	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Riesgo de accidentes	0,3	3	0,9	1	0,3	3	0,9	4	1,2
Necesidad de capacitación del personal	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Incrementa de participación en el mercado	0,8	3	2,4	3	2,4	2	1,6	1	0,8
Mejoras en imagen de la compañía	0,6	3	1,8	1	0,6	3	1,8	4	2,4
Vida útil del proyecto	0,4	4	1,6	3	1,2	3	1,2	3	1,2
Gastos de nómina y seguros	0,5	2	1	4	2	2	1	2	1
Posibilidades de expansión	0,7	4	2,8	3	2,1	3	2,1	2	1,4
Problemas legales	0,8	3	2,4	1	0,8	3	2,4	4	3,2
Control sobre unidades	0,6	3	1,8	1	0,6	4	2,4	4	2,4
Manejo óptimo de recursos financieros	0,7	4	2,8	2	1,4	3	2,1	1	0,7
Tiempo de recuperación de inversión	0,6	2	1,2	4	2,4	3	1,8	2	1,2
Inflación	0,8	3	2,4	2	1,6	2	1,6	2	1,6
Devaluación de la moneda	0,6	2	1,2	2	1,2	2	1,2	3	1,8
Repuestos y piezas	0,5	3	1,5	4	2	4	2	4	2
Costo operacional	0,4	2	0,8	3	1,2	2	0,8	2	0,8
Integración con empresas afines	0,4	4	1,6	3	1,2	3	1,2	2	0,8
Requerimientos de espacio físico	0,4	3	1,2	3	1,2	2	0,8	3	1,2
Necesidad de expansión del taller propio	0,3	3	0,9	4	1,2	2	0,6	2	0,6
<b>TOTAL</b>			<b>36,7</b>		<b>31,3</b>		<b>33,4</b>		<b>30,7</b>

C.A.: Calificación acumulada

T.C.A. Total Calificación acumulada

Fuente: Elaboración propia

Fue seleccionada la alternativa uno (1) por conseguir la más alta puntuación en la matriz cuantitativa de planificación estratégica, por ello fue seleccionada para su evaluación.

#### 4.3.4. Descripción de la alternativa seleccionada

Es una propuesta de plan de negocio que consiste en la Instalación de una sucursal de transporte pesado para la empresa Transporte Najas Express C.A., en la ciudad de Puerto Cabello, Estado Carabobo, que cubra la ruta Puerto Cabello – Valencia.

Para llevar a cabo el estudio se consideraron los aspectos técnicos que incluyen el estudio de capacidad, localización de la sucursal, distribución en planta, materiales e insumos y equipos y herramientas requeridas. Posteriormente, se realizó el estudio de factibilidad económica – financiera para determinar si se trata de un proyecto rentable que satisface las aspiraciones de la empresa, así como, el marco legal bajo el cual se registrará la propuesta.

En base a lo anterior se elaboraron propuestas para la empresa Transporte Najas Express, C.A. en las que se señalan las directrices que debe tomar la alta gerencia para cumplir el proyecto.

Esta alternativa puede clasificarse como la combinación de las siguientes estrategias:

- **Desarrollo de mercado**, porque busca introducir servicios en una nueva zona geográfica, Puerto Cabello, donde la empresa presenta baja participación.
- **Desarrollo del producto**, porque trata de aumentar las ventas desarrollando el servicio de transporte terrestre de contenedores con vehículos de carga pesada, el cual es nuevo para la compañía
- **Diversificación concéntrica**, porque agrega un nuevo servicio pero relacionado con el existente de transporte de carga liviana.

##### 4.3.4.1. Descripción del mercado

A través de entrevistas realizadas durante el mes de mayo de 2011, a agentes de aduana que operan en Puerto Cabello bajo la modalidad de

cuestionario abierto y en las cuales se les preguntó por las condiciones bajo las cuales operaban con las empresas de transporte con que trabajan conjuntamente, sus relaciones con estas, aspectos del mercado, aspectos legales, entre otros; se supo que:

- Más de un 80% de los importadores solicitan a los agentes de aduana los servicios de un tercero para el traslado de la mercancía desde la aduana hasta un lugar fijado por el cliente. En general, el 20% restante corresponde a grandes empresas o vinculadas al estado que cuentan con transporte propio.
- Los agentes de aduana elaboran listados con los transportes que operan normalmente de manera de llevar un mejor control y asignarle a cada uno trabajos ocasionalmente
- Cualquier empresa de transporte terrestre puede ofrecer sus servicios a tantos agentes de aduana como considere conveniente.
- Los agentes de aduana realizan un cargo adicional que ronda el 15% del costo del flete, por concepto de ubicación del transporte terrestre.
- No descartan trabajar con nuevas empresa debido a que siempre hay demanda de servicio
- De acuerdo al tipo de mercancía o carga que debe ser trasladada, la agencia de aduana cual es la empresa de transporte más apta para llevar a cabo el servicio, y así asegurarse de que la carga llegue en perfectas condiciones, dejando al cliente satisfecho con el servicio.
- Los contenedores de uso más frecuente son los de 20 TEU para carga pesada y de 40 TEU para carga de alto volumen. Para ambos tipos de contenedor el peso máximo permitido es de 25 toneladas.
- Existen numerosos transportistas que raras veces cuentan con más de un (1) vehículo y que operan de manera independiente y generalmente sin estar certificados, por las autoridades competentes, a pesar de que sus tarifas generalmente son menores a la que Transporte Naja Express,C.A. pudiera ofrecer eventualmente, los agentes de aduana y empresas de

transporte consultada señalan que no representan una amenaza para el negocio, y que un servicio excelente siempre tendrá buena acogida dadas las condiciones en que se encuentran la mayoría de los vehículos pesados que circulan diariamente a lo largo del país, ya que la mayoría de los clientes, en especial las grandes empresas, prefieren pagar un poco más a cambio de un servicio que garantice puntualidad de entrega y el buen estado de la mercancía.

- El marco legal para cada empresa de transporte viene determinado por el tipo de carga que traslada, sin embargo, en líneas generales está conformado por la Constitución de la república, Ley Orgánica del Trabajo, Ley de tránsito terrestre y la LOPCYMAT.

## **4.4 ESTUDIO TÉCNICO**

### **4.4.1. Ingeniería del proyecto**

En esta sección se definen los elementos a incorporar para la realización del proyecto que optimicen el empleo de los recursos disponibles en la producción del servicio. De aquí se obtiene, la información de las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha como para la posterior operación del proyecto.

#### **4.4.1.1 Descripción del proceso**

Consta de cinco (5) fases o etapas:

##### **1) Contratación del servicio.**

El agente de aduana que funge como intermediario del importador contacta terrestre del contenedor con mercancía propiedad del importador, desde la aduana hasta un lugar fijado por el cliente en la ciudad de Valencia.



Adicionalmente, le entrega la documentación de la mercancía que será requerida por los funcionarios aduanales posteriormente.

Los costos del flete se registrarán por el tabulador de la Cámara de Transporte del Centro (CATRACENTRO), disponibles en su página web; el agente de aduana percibirá un 15% del ingreso como parte del acuerdo por ubicación del cliente.

## **2) Carga de mercancía.**

Una vez fijados los términos de la entrega el chofer parte desde la nueva sucursal de Transporte Najas Express, C.A. con la gandola y remolque sin carga (o contenedor vacío) hacia la aduana de Puerto Cabello, donde deberá entregar su permiso de entrada y el de su vehículo, así como, todo lo correspondiente, a pago de aranceles y facturas que certifican la conformidad legal del contenedor que se dispone a cargar.

Con la ayuda de una grúa el contenedor es ubicado sobre el remolque de la gandola al cual se fija manualmente mediante cadenas.

## **3) Traslado de mercancía.**

Luego de abandonar las instalaciones del puerto, el transporte se trasladará a la ciudad de Valencia en un recorrido de aproximadamente 65 Kilómetros, hasta llegar al punto de entrega fijado por el cliente.

## **4) Descarga de mercancía**

En esta etapa de ser necesario el camión deberá esperar en fila su turno para realizar la descarga del contenedor, generalmente este permanece sobre la unidad y se retira la mercancía con la ayuda de un montacargas.

Un representante del cliente debe firmar la nota de entrega para confirmar que la mercancía fue recibida de acuerdo a los términos previamente establecidos, también se le hace entrega de copia de las facturas y pago de aranceles. El proceso de descarga puede durar más de tres (3) horas.

## **5) Retorno a sucursal en Puerto Cabello**

La jornada culmina con el retorno del chofer a la nueva sucursal de vehículo, conforme a políticas de seguridad de la compañía.

El reporte de la entrega y la recepción de documentación referente al siguiente flete será efectuado durante la mañana del día siguiente el chofer se entreviste con los agentes de aduana respectivos.

El contenedor vacío utilizado para realizar la entrega del día anterior, se devolverá cuando vaya a realizarse la carga correspondiente al próximo envío, en las instalaciones del puerto.

### **4.4.1.2 Equipos y herramientas**

Se adquirirán gandolas marca Mack modelo Vision Elite Cabina Standard 2011 con un costo unitario de Bs. 774.000 (IVA incluido), reconocidas por su durabilidad y resistencia al trabajo difícil, además de ser un vehículo de producción nacional, con repuestos fácilmente ubicables, ya que además de los otros almacenes disponibles, Mack de Venezuela inauguró en Diciembre de 2008 el centro de almacenamiento de partes y repuestos Mack mas grande del país, ubicado en Los Guayos, Estado Carabobo. Este almacén central de repuestos cuenta con un inventario de más de 3.000 números de partes.

Se comprarán remolques ideados para el traslado de contenedores de 40', con un costo estimado de Bs. 270.000 cada uno, los cuales también se encuentran en capacidad de transportar contenedores de 20'.

### **4.4.1.3 Capacidad**

De los 253 días laborables al año, se estima que los vehículos permanecerán en el taller durante el 5% de su tiempo total de servicio, por lo que trabajarán durante aproximadamente 240 días. De igual manera, se calcula que cada flete se llevará a cabo en un lapso de día y medio (1,5) días como máximo,

por lo que la capacidad máxima será de  $160 \frac{\text{Fletes}}{\text{año} \cdot \text{unidad}}$ .

Considerando que en los primeros meses del proyecto no será posible trabajar a la máxima capacidad y a otros factores que también influyen en el desempeño de la empresa como inseguridad, mal estado de las vías de comunicación, entre otros; se consideró que la empresa trabajará con un nivel de servicio de 0,90, es decir,  $144 \frac{\text{Fletes}}{\text{año} \cdot \text{unidad}}$

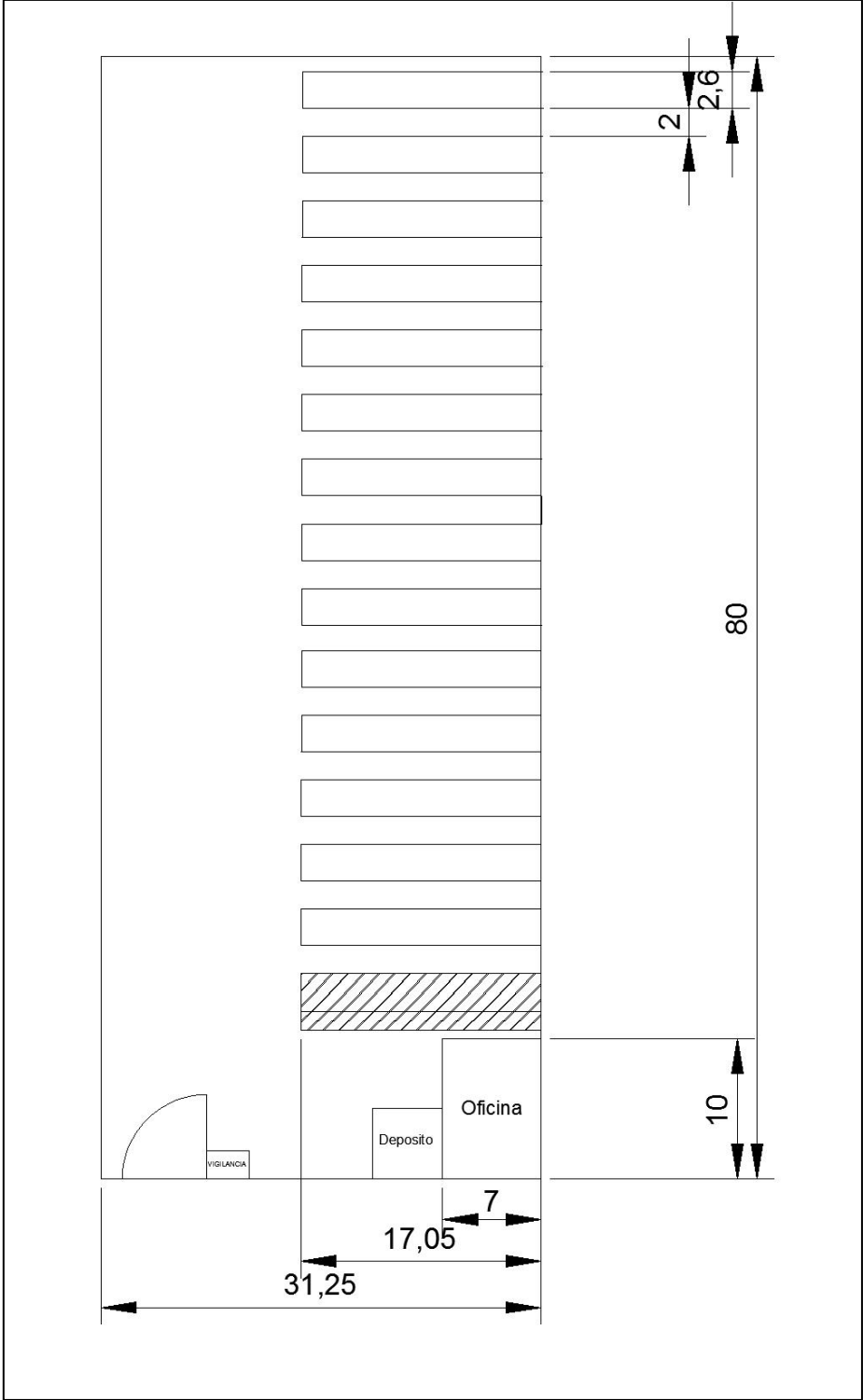
#### **4.4.1.4 Localización de la planta**

Se analizó la oferta de galpones y terrenos, en el Municipio Puerto Cabello considerando costos, bienhechurías, facilidad de acceso, canon de arrendamiento, condiciones generales, extensión y cercanía al puerto, tomando como referencia terrenos en alquiler en la urbanización La Sorpresa, que al menos, cuenten con terreno, paredes exteriores y puerta de acceso, obteniéndose un costo estimado de alquiler mensual de 3 Bs/m<sup>2</sup> (Mercado Libre, 2011).

#### **4.4.2. Distribución en planta**

Se elaboró un diagrama de distribución en planta con el propósito de obtener el máximo provecho del área que se dispone, este contempla las dimensiones del terreno, la infraestructura que se requerirá y la ubicación de las gandolas de manera que puedan circular cómodamente, salir rápidamente y evitar riesgo de accidentes.

Figura 4.4 Distribución en planta para nueva sucursal de Transporte Najas Express, C.A.

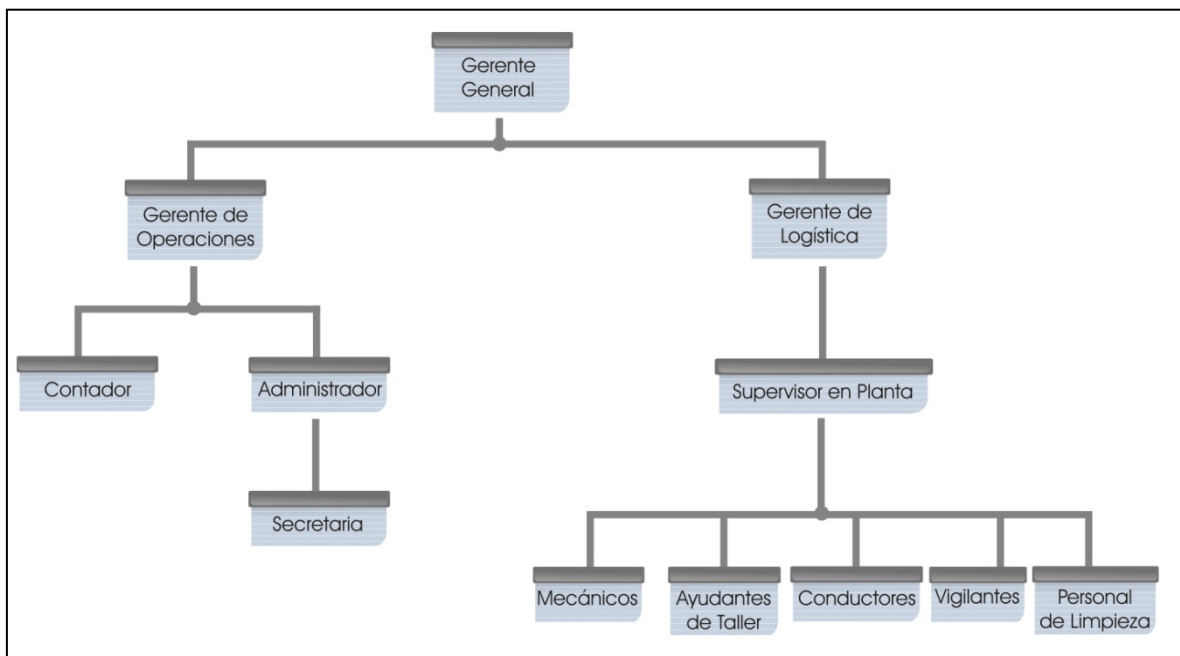


Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.3. Estructura organizacional de la nueva sucursal

Para la puesta marcha de la nueva sucursal se requiere una nómina de 25 empleados, sus características se detallan a continuación

**Figura 4.5 Estructura organizacional nueva sucursal Transporte Naja Express, C.A.**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.8 Distribución y funciones de personal para sucursal Puerto Cabello, Edo. Carabobo**

(1/2)

Cargo	Funciones	Requisitos	Cantidad
Gerente de operación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento a los envíos</li> <li>- Lleva un registro de los sucesos y actividades</li> <li>- Solicita materiales y repuestos</li> <li>- Contacto con intermediarios (agentes de aduana)</li> <li>- Supervisa mantenimiento y programación de las unidades</li> <li>- Reporta al gerente general (propietario de la compañía)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesional universitario en el área de ingeniería industrial, ciencias gerenciales, mercadeo o carreras afines.</li> <li>- Experiencia mínima de dos (2) años en trabajos relacionados</li> </ul>	1
Gerente de logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación de rutas</li> <li>- Supervisión en tiempo real de cada envío</li> <li>- Cálculo de necesidades</li> <li>- Localización de nuevos clientes</li> <li>- Capacitación del personal</li> <li>- Reporta al gerente general</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licenciado en administración, ingeniería industrial o afines.</li> <li>- Conocimiento y manejo de indicadores financieros y de gestión</li> <li>- Manejo de ordenador y conocimiento básico de Microsoft Office.</li> <li>- Experiencia mínima de dos (2) años en trabajos relacionados</li> </ul>	1
Supervisor en planta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisa el trabajo de los empleados</li> <li>- Controla salida y entrada de vehículos</li> <li>- Verifica cumplimiento de horarios planificados</li> <li>- Supervisa cumplimiento de normas de seguridad</li> <li>- Reporta al gerente de logística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- T.S.U. en mantenimiento, relaciones industriales o carreras afines</li> <li>- Facilidad de comunicación y buen trato</li> <li>- Experiencia mínima de dos (2) años en trabajos relacionados</li> </ul>	1
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controla flujos monetarios de la empresa</li> <li>- Pago de nómina</li> <li>- Planificación y manejo de recursos</li> <li>- Organización de cuentas por pagar y cobrar</li> <li>- Reporta al gerente de operación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licenciado en administración</li> <li>- Manejo de ordenador y conocimiento básico de Microsoft Office.</li> <li>- Experiencia mínima de dos (2) años en trabajos relacionados</li> </ul>	1

Cargo	Funciones	Requisitos	Cantidad
Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción de llamadas telefónicas y mensajes</li> <li>- Atención primaria a clientes</li> <li>- Organización de archivos</li> <li>- Apoyo al administrador</li> <li>- Reporta al gerente de operación y administrador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bachiller</li> <li>- Manejo de ordenador y conocimiento básico de Microsoft Office.</li> <li>- Educación, buena presencia y buen trato al público</li> </ul>	1
Conductor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de unidades</li> <li>- Reporte de entregas a la empresa</li> <li>- Recepción y entrega de mercancía a destinatario</li> <li>- Recepción y entrega de documentación</li> <li>- Reporta a gerente de logística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Educación básica o media</li> <li>- Licencia de conducir de 5to grado</li> <li>- Certificado de salud</li> <li>- Capacitación en seguridad y manejo defensivo</li> <li>- Edad comprendida entre 25 y 55 años</li> <li>- Buen comportamiento</li> </ul>	15
Mecánico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico y reparación de vehículos</li> <li>- Reporta a supervisor en planta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bachiller</li> <li>- T.S.U. en mecánica automotriz</li> <li>- Especialista en transporte pesado</li> </ul>	1
Ayudante de taller	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo conjunto al mecánico</li> <li>- Realización de reparaciones menores</li> <li>- Reporta a mecánico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Educación básica o media</li> <li>- Disponibilidad para el trabajo</li> <li>- Mayor de 18 años</li> </ul>	1
Personal de limpieza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limpieza de los diferentes departamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad para el trabajo y trato cordial</li> <li>- Cumplimiento de horario</li> </ul>	1
Vigilantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de acceso y salida de la empresa</li> <li>- Identificación y reporte de irregularidades</li> <li>- Reporta a gerente de operación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Educación básica o media</li> <li>- Adscrito a compañía de vigilancia reconocida</li> <li>- Responsabilidad, puntualidad e integridad</li> </ul>	2
Total general			25

Fuente: Elaboración propia

(2/2)

## **CAPÍTULO V: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA**

Se muestran todos los aspectos concernientes al estudio económico del proyecto, con la finalidad de evaluar su factibilidad y rentabilidad. Para ello se estiman los flujos correspondientes a ingresos y egresos, tales como: la inversión inicial, costos operacionales, ingresos brutos, valor residual, impuesto sobre la renta cuotas de amortización.

### **5.1. PERIODO DE ESTUDIO.**

El periodo de estudio, para el cual se desea conocer la rentabilidad del proyecto, se estableció en siete (7) años, tomando como año cero agosto de 2011, considerando, la situación política y económica cambiante en que se encuentra la nación y que la vida útil de los vehículos se estima en la misma cantidad de tiempo, de acuerdo a CATRACENTRO, año 2010.

### **5.2. INVERSIÓN INICIAL**

#### **5.2.1. Capital fijo**

Comprende aquella porción de la inversión inicial destinada a la compra de activos fijos tangibles y a la compensación de los activos fijos intangibles.

##### **5.2.1.1. Determinación de costos directos de capital**

###### **5.2.1.1.1. Flota de vehículos**

Se obtuvieron mediante cotizaciones suministradas por concesionarios Mack:

Se utilizara como base para el estudio gandolas doble eje modelo Mack Vision Elite CXU613 6X4T Cabina Standard de producción nacional con precio de Bs. 774.000 (IVA incluido), con póliza de seguro equivalente al 5% del total de la inversión.



El remolque (o tráiler) tiene un costo estimado por CATRACENTRO con cauchos incluidos de Bs. 205.570.

$C_C$ : Costo chuto, Bs/unidad

$C_r$ : Costo remolque, Bs/unidad

$C_C = 774.000$  Bs/unidad

$C_r = 205.570$  Bs/unidad

$C_{total} = C_C + C_R = (774.000 + 205.570)$  Bs/unidad = 979.570 Bs/unidad

Se adquirirán un total de 15 gandolas y 15 remolques con un costo unitario de Bs.979.570 lo que representa una inversión de Bs. 14.693.550

$C_{FV}$ : Costo de flota de vehículos

**$C_{FV} = 14.693.550$  Bs.**

## **5.2.1.1.2. Edificaciones**

### **5.2.1.1.2.1. Construcción de edificaciones**

La nueva sucursal deberá contar con una oficina de aproximadamente 70 m<sup>2</sup> donde laborará el personal administrativo, depósito de materiales y repuestos para reparaciones menores de 25 m<sup>2</sup> y caseta de vigilancia de 6 m<sup>2</sup>.

Se solicitó un presupuesto a la empresa constructora Promotora Ironia I, C.A. (ver anexo E), para la construcción de los espacios mencionados anteriormente, el cual también incluye costos por remoción de capa vegetal, nivelación de terreno, mano de obra, transporte de desechos, encofrado, pintura, instalaciones eléctricas, tomas de agua, entre otros; totalizando Bs. 206.241,32.

$C_{CE}$ : Costo construcción de edificaciones

$C_{CE} = 206.241,32$  Bs.

#### 5.2.1.1.2.2. Instalación de teléfono

Por la instalación del plan “Línea Telefónica Empresarial”, CANTV realiza cargos de Bs. 85,89 por instalación del servicio y de Bs. 158,56 por suscripción.

$$I_{TEL} = (85,89 + 158,56) \text{ Bs} = 244,45 \text{ Bs}$$

#### 5.2.1.1.2.3. Instalación de internet

Se realizarán los siguientes cargos por la instalación del servicio Aba Inicio de CANTV.

**Tabla 5.1 Tarifa de instalación de teléfono e internet**

Cargos	Cuota Bs (IVA incluido)
Instalación del servicio	98,21
Modem	63,47

Fuente: (CANTV, 2011).

$$I_{INT} = (98,21 + 63,47) \text{ Bs} = 161,68 \text{ Bs}$$

$$C_{EDIF} = C_{CE} + I_{TEL} + I_{INT} = (206.241,32 + 244,45 + 161,68) \text{ Bs} = 206.647,45 \text{ Bs}$$

#### 5.2.1.1.3. Mobiliario y equipos de oficina

Los costos por este concepto vienen dados por precios obtenidos de revendedores.

**Tabla 5.2 Artículos de oficina requeridos.**

Ítem	Cantidad	Costo Unitario (Bs)	Costo Total (Bs)
Escritorios	3	1.200	3.600
Sillas Ejecutivas	4	720	2.880
Archivos	4	1.300	5.200
Estantes	2	400	800
Sillas Visitantes	3	750	2.250
Impresora multifuncional	2	720	1.440
Computadoras	4	3.254	13.016
Pizarras Acrílicas	3	460	1.380
Aire Acondicionado 18.000 BTU	1	2000	2000
Tanque de agua 1500 Litros	1	700	700
Teléfonos	3	60,48	181,44
Filtros de Agua	3	850	2550
Extintores	5	330	1650
Papeleras	7	90	630
TOTAL			38.414

Fuente: (Mercado libre Venezuela, 2011)

$C_{ME}$ : Costo por mobiliario y equipos de oficina

$$C_{ME} = 38.414 \text{ Bs}$$

El costo directo de capital será la sumatoria de los costos anteriores:

$$C_{DC} = C_{FV} + C_{EDIF} + C_{ME}$$

$$C_{DC} = (14.693.550 + 206.647,45 + 38.414) \text{ Bs}$$

$$C_{DC} = 14.938.611,45 \text{ Bs}$$

## 5.2.1.2 Determinación de costos indirectos de capital

### 5.2.1.2.1. Estudios de ingeniería

Incluye todos los gastos ocasionados por el estudio y ejecución del proyecto y se estima en Bs. 30.000.

$C_{ES}$ : Costos por estudios de ingeniería.

$$C_{ES} = 30.000 \text{ Bs}$$

### 5.2.1.2.2. Imprevistos

Es una partida de la inversión de capital fijo destinada a cumplir gastos no previstos en el cálculo de adquisición de equipos, construcción de las edificaciones, instalación e impuestos. Por la naturaleza del proyecto se considera el 5% del costo total de los vehículos, debido a que se deben considerar costos adicionales por daños a cauchos (pinchazos), hurto e intercambio de partes, entre otros.

$C_{IM}$ : Costos por imprevistos

$$C_{IM} = 14.938.611 \text{ Bs} * 0,05 = 746.930,5725 \text{ Bs}$$

$$C_{IM} = 746.930,5725 \text{ Bs}$$

El costo indirecto de capital será la sumatoria de los costos anteriores:

$$C_{IC} = C_{ES} + C_{IM} = (30.000 + 746.930,5725) \text{ Bs} = 776.930,5725 \text{ Bs.}$$

### 5.2.1.3. Inversión en activos fijos

Viene expresado como:

$I_{CF}$ : Inversión en activos fijos

$I_{CF} = \text{Costos directos de capital} + \text{Costos indirectos de capital}$

$I_{CF} = (14.938.611,45 + 776.930,5725) \text{ Bs.}$

**$I_{CF} = 15.715.542,02 \text{ Bs.}$**

### **5.2.2. Capital de Trabajo**

Es la cantidad necesaria para cubrir los requerimientos mínimos de activos circulantes. Es decir, los fondos de capital indispensables para que el proyecto inicie sus operaciones y lo siga haciendo hasta tanto se produzcan los primeros ingresos. Se define como:

Capital de trabajo = activo circulante – pasivo circulante

El activo circulante está conformado por las cuentas que se muestran a continuación:

#### **5.2.2.1. Efectivo en caja**

Se mantendrá el equivalente a un mes de los costos operacionales.

$$\text{Efectivo en caja} = \frac{C_o}{12} = \frac{5.820.332,287 \text{ Bs}}{12} * 1 \text{ mes} = 485.027,6906 \text{ Bs}$$

#### **5.2.2.2. Reparaciones**

Correspondiente a un mes de las reparaciones requeridas para los vehículos de acuerdo (ver tabla 5.3)

$$C_{RM} = 697.030 \frac{\text{Bs}}{\text{año}} * \frac{1 \text{ año}}{12 \text{ meses}} * 1 \text{ mes} = 58085,833 \text{Bs}$$

$$C_{CT} = \text{Efectivo en caja} + C_{RM} = 543.113,5239 \text{ Bs}$$

### **5.2.3. Inversión inicial**

Se determina como la sumatoria del costo de capital fijo más el costo de capital de trabajo

$$I = I_{CF} + C_{CT} = (15.715.542,02 + 543.113,5239) \text{ Bs} = 16.258.655,54 \text{ Bs}$$

### **5.3. COSTOS OPERACIONALES**

Incluye todos los desembolsos que se requieren para que el proyecto una vez puesto en marcha continúe operando normalmente. Contempla costos directos y costos indirectos. Se determinaron para un nivel de servicio de 0,90.

#### **5.3.1. Costos operacionales directos**

##### **5.3.1.1. Mantenimiento y reparaciones**

Se consideran las reparaciones y servicios por deterioro de todas las partes que integran al vehículo, aun cuando, por tratarse de vehículos nuevos no se espera necesitar reparaciones mayores inmediatamente y se prevé que durante los primeros tres (3) años se requieran, fundamentalmente, reparaciones menores y mantenimientos de filtros, cambio de aceite, limpieza de motor, ajuste de frenos, entonación, cauchos delanteros y traseros, daños a cauchos y limpieza de las unidades.

Se estimarán a partir del análisis de la información del costo por kilometro para el chuto y para el remolque.

**Tabla 5.3 Gastos operativos variables para Gandola Mack Vision 2011 Chuto Doble eje.**

COMPONENTE	Frecuencia reparación (Km)	Costo Repuesto (US\$)	Costo Repuesto (Bs)	Mano Obra (horas)	Mano obra (Bs)	Total (Bs/Km)
Motor:						
Bomba de Agua	320000	468,75	3843,75	3	562	0,014
Purificador de Aire	128000	78,125	640,625	1	187	0,006
Radiador	320000	781,25	6406,25	6	1124	0,024
Entonación	64000	312,5	2562,5	3	562	0,049
Overhaul Motor*	640000	7812,5	64062,5	48	8990	0,114
Turbo	320000	1562,5	12812,5	1	187	0,041
Bomba Combustible	240000	1562,5	12812,5	4	749	0,057
Sistema de Aceite	420000	234,375	1921,875	3	562	0,006
Enfriamiento	600000	625	5125	4	749	0,010
Sistema de Escape	360000	468,75	3843,75	1	187	0,011
Sistema Electrónico	320000	1562,5	12812,5	3	562	0,042
<b>Total Motor</b>						<b>0,373</b>
Mantenimiento:						
Cambio de Aceite	10400	150	1230	2	375	0,154
Aceite AD	30000	40	328	0,5	94	0,014
Filtros	10400	50	410	0,5	94	0,048
Lubricantes/Fluidos	100000	78,125	640,625	0,5	94	0,007
Limpieza	6400			0,5	94	0,015
<b>Total Mantenimiento:</b>						<b>0,239</b>
Cauchos y Alineamiento:						
Cauchos delanteros	56000	400	3280	1	187	0,062
Cauchos Traseros	64000	1800	14760	3	562	0,239
Rines	160000	312,5	2562,5	5	937	0,022
Espiches y daños	64000	78,125	640,625	2	375	0,016
Alineación	120000	156,25	1281,25	2	375	0,014
Balanceo	120000	156,25	1281,25	3	562	0,015
<b>Total Cauchos y Alineamiento:</b>						<b>0,368</b>
Sistema Eléctrico:						
A/C	400000	546,875	4484,375	4,5	843	0,013
Manómetros	160000	234,375	1921,875	4	749	0,017
Vidrios y sistema de limp	128000	156,25	1281,25	1,5	281	0,012
Luces	200000	234,375	1921,875	1	187	0,011
Accesorios	160000	312,5	2562,5	2	375	0,018
Motor de Arranque	620000	781,25	6406,25	2	375	0,011
Alternador	350000	468,75	3843,75	1,5	281	0,012
Baterías	64000	230	1886	1	187	0,032
<b>Total Sistema Eléctrico:</b>						<b>0,126</b>
Frenos:						
Reparación menor	50000	117,1875	960,9375	5	937	0,038
Reparación Mayor	360000	312,5	2562,5	11,5	2154	0,013
Ajustes	32000	0	0	1	187	0,006

Tambores	360000	312,5	2562,5	1	187	0,008
Sellos	160000	312,5	2562,5	1	187	0,017
<b>Total Frenos:</b>						<b>0,082</b>
Suspensión y Resortes:						
Resortes	256000	1562,5	12812,5	5	937	0,054
Suspensión	128000	625	5125	10	1873	0,055
<b>Total Suspensión y Resortes:</b>						<b>0,108</b>
Ejes de Carga:						
Dirección	600000	1171,875	9609,375	7	1311	0,018
Pin	300000	156,25	1281,25	6	1124	0,008
Clutch	350000	781,25	6406,25	8	1498	0,023
Diferencial	400000	1562,5	12812,5	25	4683	0,044
Caja	320000	1562,5	12812,5	14	2622	0,048
Cardan	256000	468,75	3843,75	2	375	0,016
Eje de carga Delantero	600000	312,5	2562,5	2	375	0,005
Eje de Carga Trasero	600000	937,5	7687,5	6	1124	0,015
<b>Total Ejes de Carga:</b>						<b>0,177</b>
Auxilio Vial:						
Servicio de Carretera	96000	156,25	1281,25	2	375	0,017
Reparaciones menores	96000	78,125	640,625	1	187	0,009
Grúa	128000	156,25	1281,25	2	375	0,013
<b>Total Auxilio Vial:</b>						<b>0,039</b>
Latonería y Pintura:						
Camión	160000	625	5125	3	562	0,036
<b>Total Latonería y Pintura:</b>						<b>0,036</b>
<b>TOTAL</b>						<b>1,547</b>

\*Overhaul: Reparaciones mayores del motor que suelen incluir la sustitución de juntas, rodamientos, casquillos, camisas de cilindros, pistones, segmentos, filtros, muelles, entre otros.

Fuente: CATRACENTRO, 2011



**Tabla 5.4 Gastos operativos variables para Remolque Doble eje**

COMPONENTE	Frecuencia Reparación (Km)	Costo Repuesto (US\$)	Costo Repuesto Bs	Mano Obra (horas)	Costo Mano Obra (Bs)	Total (Bs/Km)
<b>Cauchos y Alineamiento:</b>						
Cauchos	100000	200	1640	3	562	0,022
Rines	160000	312,5	2562,5	5	937	0,022
Espiches y daños	64000	78,125	640,625	2	375	0,016
Alineación	64000	78,125	640,625	2	375	0,016
Balanceo	64000	78,125	640,625	3	562	0,019
<b>Sub-total</b>						<b>0,094</b>
<b>Otros</b>						
Eje de Carga Trailer	256000	1093,75	8968,75	2	375	0,036
Latonería Trailer	160000	781,25	6406,25		0	0,040
Logos	160000	312,5	2562,5		0	0,016
<b>Sub-total</b>						<b>0,093</b>
<b>Refrigeración:</b>						
Mantenimiento	32000	156,25	1281,25	2	375	0,052
Entonación	64000	78,125	640,625	3	562	0,019
Sistema frío y freno	160000	468,75	3843,75	2	375	0,026
Motor	320000	1562,5	12812,5	6	1124	0,044
Sistema de Enfriamiento	160000	312,5	2562,5	5	937	0,022
<b>Sub-total</b>						<b>0,162</b>
<b>TOTAL</b>						<b>0,349</b>

Fuente: CATRACENTRO, 2011

Para realizar un flete de ida y vuelta de Puerto Cabello a Valencia, es necesario recorrer una distancia equivalente a 114 Kilómetros, debido a la posibilidad de realizar fletes a la zona industrial o ciudades aledañas que se encuentran más alejadas se tomará como referencia un viaje ida y vuelta para la ruta Puerto Cabello-Guacara, de 148 Km en total y se adicionaran un 15% por traslados adicionales a los puntos de carga y descarga, talleres e imprevistos, promediando 170,2 Km por viaje.

$C_{RM}$ : Costo de reparaciones y mantenimiento

$C_{RM-C}$ : Costo de reparaciones y mantenimiento de chuto por Kilómetro recorrido.

$C_{RM-R}$ : Costo de reparaciones y mantenimiento de remolque por Kilómetro recorrido.

Número de unidades = 15 unidades

Total distancia recorrida por flete = 170,2 Km / flete

Volumen de fletes = 144 fletes / año\*U

Recorrido anual total = 144 fletes / (año\*U) \* 170,2 Km / flete \* 15 unidades =  
367.632 Km/año

$C_{RM-C} = 1,547$  Bs/Km.

$C_{RM-R} = 0,349$  Bs/Km.

$C_{RM} = (C_{RM-C} + C_{RM-R}) * \text{Recorrido anual total} = (1,547 + 0,349) \text{ Bs/Km} * 367.632$   
Km/año \* 1 año

**$C_{RM} = 697.030,272$  Bs**

#### **5.3.1.2. Combustible**

Las unidades cuentan con motores tipo Diesel que utilizan gasoil como combustible, cuyo precio se encuentra regulado en Bs 0,052 por litro.

Se tomará como base de cálculo el consumo de combustible para una gandola que transporta la carga máxima permitida por las autoridades venezolanas (15 toneladas), es de 0,7692 litros por kilometro, aun cuando, se espera un consumo menor en los viajes de regreso, porque estos se llevan a cabo con el contenedor vacío.

En consultas con encargados y dueños de empresas de transporte pesado se conoció que el consumo de combustible en la ruta Puerto Cabello – Valencia es aproximadamente un 10% mayor, debido a las constantes subidas y colas.

$C_{EK}$ : Combustible empleado por Kilometro

$C_{AC}$ : Consumo anual de combustible

$C_{CC}$ : Costo por consumo de combustible

Recorrido anual total (todas las unidades) = 367.632 Km/año

Precio de combustible (gasoil) = 0,052 Bs/Litro

$C_{EK} = 0,7692 * 1,10 = 0,8461$  Litros/Km

$C_{AC} = \text{Recorrido anual total} * C_{EK} = 367.632 \text{ Km/año} * 0,8461 \text{ Litros/Km} = 311.053,43 \text{ Litros/año}$

$C_{CC} = C_{AC} * \text{Precio de combustible} = 311.053,43 \text{ Litros/año} * 0,052 \text{ Bs/Litro} * 1 \text{ año} = 16.174,77 \text{ Bs}$

**$C_{CC} = 16.174,77 \text{ Bs}$**

#### **5.3.1.3. Sede de la empresa**

Se requiere un área de 2500 m<sup>2</sup>, tomando como referencia terrenos en alquiler en la urbanización La Sorpresa, se estimó un costo de alquiler mensual de Bs. 7.500, que será utilizado a lo largo del periodo de estudio de cuatro (4) años.

$C_{SE}$ : Costo sede de la empresa

$$C_{SE} = 7.500 \frac{\text{Bs}}{\text{mes}} * 12 \frac{\text{meses}}{\text{año}} * 1 \text{ año}$$

**$C_{SE} = 90.000 \text{ Bs.}$**

#### **5.3.1.4. Servicios**

Para calcular los gastos correspondientes a servicios básicos fueron consultadas acerca de sus consumos por este concepto las empresas Transportes Alca, Transportes Alcazar C.A. y Transportes 21, dedicadas al transporte pesado y ubicadas en las ciudades de Puerto Cabello y Valencia.

#### **5.3.1.4.1. Agua**

Será requerida para lavado de unidades y para uso del personal. Se estima un consumo mensual equivalente a 100 Bs.

$C_A$ : Costo por consumo de agua

$$C_A = 100 \text{ Bs/mes} * 12 \text{ mes/año} * 1 \text{ año} = 1.200 \text{ Bs}$$

#### **5.3.1.4.2. Energía Eléctrica**

Iluminación y equipos de oficina. Alrededor de 400 Bs/mes

$C_{EE}$ : Costo por consumo de energía eléctrica.

$$C_{EE} = 400 \text{ Bs/mes} * 12 \text{ mes/año} * 1 \text{ año} = 4.800 \text{ Bs}$$

#### **5.3.1.4.3. Teléfono**

Se estima que será diez (10) veces el valor de la renta básica mensual del servicio "Línea Telefónica Empresarial" de CANTV, cuya tarifa básica mensual es de Bs.27,04.

$$C_{TEL} = 27,04 \text{ Bs/mes} * 10 * 12 \text{ mes/año} * 1 \text{ año} = 3244,8 \text{ Bs}$$

#### **5.3.1.4.4. Internet**

Se contratará servicio de banda ancha ilimitado de CANTV, plan "Aba inicio" con un costo mensual de Bs. 70

$$C_{INT} = 70 \text{ Bs/mes} * 12 \text{ mes/año} * 1 \text{ año} = 840 \text{ Bs}$$

$$C_{SERV} = C_A + C_{EE} + C_{TEL} + C_{INT}$$

$$C_{SERV} = (1.200 + 4.800 + 3244,8 + 840) \text{ Bs} = 10.084,8 \text{ Bs}$$

#### **5.3.1.5. Peaje**

La tarifa para gandolas de cinco (5) ejes es de Bs. 10,5, por cada flete se pagarán dos (2) cuotas, es decir, 21 Bs/flete, y se estiman un total de 12 fletes por mes para cada una de las 15 unidades que integran la flota.

$$C_{PEA} = 21 \text{ Bs/flete} * 12 \text{ fletes}/(\text{mes} * \text{unidad}) * 15 \text{ unidades} * 12 \text{ mes/año} * 1 \text{ año}$$

$$C_{PEA} = 45.360 \text{ Bs}$$

#### **5.3.1.6. Viáticos y descarga**

Se consideran las siguientes cantidades por cada flete:

- Comida: 30 Bs/flete
- Descarga de mercancía: 350 Bs/flete
- Gastos varios: 10 Bs/flete

$$C_{VD} = (30 + 350 + 10) \text{ Bs}/(\text{flete} * \text{unidad}) * 15 \text{ unidades} * 12 \text{ fletes/mes} * 12 \text{ mes/año} * 1 \text{ año}$$

$$C_{VD} = 842.400 \text{ Bs}$$

#### **5.3.1.7. Costos de mano de obra y personal administrativo**

Los beneficios otorgados a los trabajadores corresponden a los exigidos por la Ley del Trabajo.

**Tabla 5.5 Salarios por cargo personal nueva sucursal Transporte Najas Express, C.A.**

Cargo	Bs/mes		Bs/año								
	Sueldos y Salarios					Aportes patronales *					
	Salario normal		Vacaciones	Bono Vacacional	Utilidades	Antigüedad	Ley de Vivienda y Hábitat	Paro Forzoso	Seguro Social	INCES	TOTAL (Bs/año)
Mensual	Anual										
Gerente de operación	6.000,00	72.000,00	3.200,00	1.600,00	12.789,04	12.789,04	1.534,68	1.440,00	6.906,08	1.534,68	113.727,78
Gerente de logística	6.000,00	72.000,00	3.200,00	1.600,00	12.789,04	12.789,04	1.534,68	1.440,00	6.906,08	1.534,68	113.727,78
Supervisor en planta	4.000,00	48.000,00	2.133,33	1.066,67	8.526,03	8.526,03	1.023,12	960,00	4.604,05	1.023,12	75.818,52
Administrador	3.500,00	42.000,00	1.866,67	933,33	7.460,27	7.460,27	895,23	840,00	4.028,55	895,23	66.341,21
Secretaria	1.800,00	21.600,00	960,00	480,00	3.836,71	3.836,71	460,41	432,00	2.071,82	460,41	34.118,33
Conductor	7681,7	92.180,40	4.096,91	2.048,45	16.373,60	16.373,60	1.964,83	1.843,61	8.841,74	1.964,83	145.603,78
Mecánico	2.500,00	30.000,00	1.333,33	666,67	5.328,77	5.328,77	639,45	600,00	2.877,53	639,45	47.386,58
Ayudante de taller	2.000,00	24.000,00	1.066,67	533,33	4.263,01	4.263,01	511,56	480,00	2.302,03	511,56	37.909,26
Personal de limpieza	1.600,00	19.200,00	853,33	426,67	3.410,41	3.410,41	409,25	384,00	1.841,62	409,25	30.327,41
Vigilantes	2.500,00	30.000,00	1.333,33	666,67	5.328,77	5.328,77	639,45	600,00	2.877,53	639,45	47.386,58

\* Obligaciones legales, representan costos para la empresa, no son ingresos para el trabajador

Fuente: Transporte Naja Express, C.A., 2011

**Tabla 5.6 Gastos de personal Transporte Najas Express, C.A. Puerto Cabello.**

Cargo	Sueldo anual	Cantidad	Total por cargo (Bs/año)
Gerente de operación	113.727,78	1,00	113.727,78
Gerente de logística	113.727,78	1,00	113.727,78
Supervisor en planta	75.818,52	1,00	75.818,52
Administrador	66.341,21	1,00	66.341,21
Secretaria	34.118,33	1,00	34.118,33
Conductor	145.603,78	15,00	2.184.056,73
Mecánico	47.386,58	1,00	47.386,58
Ayudante de taller	37.909,26	1,00	37.909,26
Personal de limpieza	30.327,41	1,00	30.327,41
Vigilantes	47.386,58	2,00	94.773,15
<b>Total general</b>			<b>2.798.186,75</b>

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, los patronos deben pagar el ticket de alimentación a todos sus trabajadores sin importar el número de personas que trabajen en la compañía, de acuerdo a lo establecido en la nueva Ley de Alimentación.

Este beneficio se otorga de manera obligatoria a trabajadores cuyo salario normal no exceda el monto correspondiente a tres (3) salarios mínimos, sin embargo, como no existen restricciones para otorgar este bono a los trabajadores que devenguen montos superiores, se incluye a la totalidad de la nómina como beneficiarios del ticket de alimentación.

Se consideró una cuota de  $30 \frac{\text{Bs}}{\text{día trabajado}}$  la cual se ubica dentro de los límites establecidos por la ley de  $19 \frac{\text{Bs}}{\text{día trabajado}}$  como mínimo y máximo de  $38 \frac{\text{Bs}}{\text{día trabajado}}$ .

Se cuenta con una nómina de 25 empleados, y un estimado de días laborables en  $253 \frac{\text{días}}{\text{año}}$ , por tanto:

BA<sub>anual</sub>: Pago anual por concepto de bono alimenticio

$$BA_{\text{anual}} = 30 \frac{\text{Bs}}{\text{días}} * 253 \frac{\text{días}}{\text{año}} * 25 = 189.750,253 \frac{\text{Bs}}{\text{año}}$$

$$C_{\text{PER}} = (2.798.186,75 \text{ Bs/año} + 189.750,253 \text{ Bs/año}) * 1 \text{ año}$$

$$C_{\text{PER}} = 2.987.937,003 \text{ Bs}$$

C<sub>OD</sub>: Costos operacionales directos

$$C_{\text{OD}} = (C_{\text{RM}} + C_{\text{CC}} + C_{\text{SE}} + C_{\text{SERV}} + C_{\text{PEA}} + C_{\text{VD}} + C_{\text{PER}}) = (697.030,272 + 16.174,77 + 90.000 + 10.084,8 + 45.360 + 842.400 + 2.987.937,003) \text{ Bs}$$

$$C_{\text{OD}} = 4.688.986,845 \text{ Bs}$$

### 5.3.2. Costos Operacionales Indirectos

Son aquellos que no intervienen directamente en el servicio brindado por la empresa, pero que igualmente son necesarios para su funcionamiento.

#### 5.3.2.1 Seguros

Incluye seguros para gandola (chuto y remolque) y póliza de responsabilidad civil.

##### 5.3.2.1.1 Seguro de gandola

Incluye seguros para chuto y remolque, 5% del costo de cada unidad, de acuerdo a póliza obtenida de la empresa aseguradora Seguros Carabobo

$$C_{\text{SG}} = (979.570 + 293.871)/2 * 0,05 * 15 * 1 \text{ año} = 477.540,375 \text{ Bs}$$

##### 5.3.2.1.2 Póliza de responsabilidad civil

Cada unidad deberá cancelar una póliza de 4.188 Bs/año.

$$C_{\text{PRC}} = 4.188 \text{ Bs/año} * \text{unidad} * 15 \text{ unidades} * 1 \text{ año} = 62.820 \text{ Bs}$$



$$C_{SEG} = C_{SG} + C_{PRC}$$

$$C_{SEG} = (477.540,375 + 62.820) \text{ Bs} = 540.360,375 \text{ Bs}$$

### 5.3.2.2. Impuesto municipal

Equivale a 3% de la facturación bruta

$P_{IMP}$ : Pago de impuestos por año

$$P_{IMP} = IB_T * 0,03 = 10.460.880 \text{ Bs/año} * 0,03 * 1 \text{ año} = 313.826,4 \text{ Bs}$$

$C_{OI}$ : Costos operacionales indirectos

$$C_{OI} = C_{SEG} + P_{IMP}$$

$$C_{OI} = (540.360,375 + 313.826,4) \text{ Bs/año} * 1 \text{ año} = 854.186,775 \text{ Bs}$$

### 5.3.3. Contingencias

Este dinero es asignado para cubrir cualquier imprevisto como huelgas, desastres naturales, daños a cauchos (pinchazos), hurto e intercambio de partes, entre otros. Se considera un 5% de los costos operacionales descritos hasta los momentos:

$$\text{Contingencias} = 277.158,6674 \text{ Bs/año} * 1 \text{ año} = 277.158,6674 \text{ Bs}$$

$T_{CO}$ : Total Costos Operacionales + Contingencias =  $C_{OD} + C_{OI} + \text{Contingencias}$

$$T_{CO} = 4.688.986,845 + 854.186,775 + 277.158,6674 = 5.820.332,287 \text{ Bs}$$

## 5.4. INGRESOS BRUTOS

Proviene del pago de sus clientes por la prestación del servicio, de acuerdo a los tabuladores fijados por la Cámara de Transporte del Centro (CATRACENTRO), órgano al cual se encuentra adscrito la empresa y por el cual se rige hasta la fecha.

Para la determinación de los ingresos brutos es necesario conocer el precio de venta del servicio y el número de unidades que operarán diariamente. En general, se define ingreso bruto de la siguiente manera,

$$IB_T = P_v * Q_t$$

Donde:

$IB_T$  : ingresos brutos [Bs/año] ;

$P_v$  : Precio de venta del flete [Bs/Kg];

$Q_t$  : Volumen de venta para el año t, [Kg/año]

Se fija un nivel de servicio de 0,90, que se asemeje a las condiciones reales bajo las cuales se espera funcione el proyecto, en el cual los flete tendrán una duración promedio de un día y medio cada uno, cada flete consiste en un (1) viaje con salida desde la nueva sucursal al puerto de Puerto Cabello, lugar donde se llevara a cabo la carga de la mercancía, que trasladará hasta el lugar de entrega fijado por sus clientes, posteriormente, retornará a Puerto Cabello a devolver el contenedor y finalizará su jornada en la nueva sucursal de Transporte Najas Express, C.A.

Un flete desde la ciudad de Puerto Cabello hasta Valencia, con un tiempo de traslado entre carga y descarga, equivalente a un día y medio, tiene un costo referencial de Bs. 4.843 para el cliente. (Catracentro, 2011)

Se pronostica que cada gandola realizará  $144 \frac{\text{Fletes}}{\text{año} * U}$ , la flota de vehículos con que contará la empresa será de 15 gandas.

Por lo tanto, para el cálculo de los ingresos brutos se cuenta con la siguiente información:

$N = 15$  unidades

$P_F$ : Precio del flete

$$P_F = 4.843 \text{ Bs/flete}$$

$Q_T$ : Cantidad de fletes anuales

$$\text{Volumen de fletes} = 144 \text{ fletes / año} * U$$

$$Q_T = N * \text{Volumen de fletes} = 15 \text{ unidades} * 144 \text{ fletes / año} * U = 2.160 \text{ fletes/año}$$

$$IB_T = 4.843 \text{ Bs/flete} * 2.160 \text{ fletes/año} * 1 \text{ año} = 10.460.880 \text{ Bs}$$

## 5.5. ESTRUCTURA DE CAPITAL

El proyecto será financiado en un 40% con capital propio y un 60% con capital de deuda, el cual se debe cancelar en cuotas constantes para la cancelación del préstamo, con un tiempo de pago de 5 años y un interés de 18,51% anual.

**Tabla 5.7 Fracción correspondiente al capital propio y al financiado para la inversión inicial**

Tipo de financiamiento	Porcentaje de la inversión inicial (%)	Bs.
Capital propio	40	6.503.462,214
Capital de deuda	60	9.755.193,326
Inversión Inicial total		16.258.655,54

Fuente: Transporte Naja Express, C.A., 2011

El capital propio que será destinado a la realización de la propuesta corresponde a una fracción de los activos corrientes de la empresa, los cuales totalizaron Bs 3.482.292,02, al cierre del año 2011 (ver capítulo 4.2.1.1), asimismo se obtuvo una razón corriente equivalente a 8,74. Ortiz (2002) recomienda mantener una razón corriente mínima de 1,3 que permita a la empresa poder cumplir con sus obligaciones corrientes y guardar cierto margen de seguridad en previsión de alguna reducción o pérdida en el valor de los activos

corrientes. Por tratarse de activos corrientes de calidad física y financiera y que pueden convertirse a efectivo en corto plazo, se modificará la razón corriente mínima de la compañía hasta un valor de 1,3 invirtiendo el excedente en el negocio planteado. Este monto se calculó de la siguiente manera:

Activo corriente <sub>inicial</sub> = Bs. 3.482.292,02

Pasivo corriente = Bs. 398.402,06

Razón corriente <sub>inicial</sub> = 8,74

Razón corriente <sub>final</sub> = 1,3

Activo corriente <sub>final</sub> = Pasivo corriente \* Razón corriente <sub>final</sub> = Bs. 398.402,06 \* 1,3

Activo corriente <sub>final</sub> = Bs. 517.922,678

Capital destinado a inversión = Activo corriente <sub>inicial</sub> - Activo corriente <sub>final</sub> =  
(3.482.292,02 – 517.922,678) Bs = 2.964.369,342 Bs

El resto de la inversión a realizar con capital propio (3.539.092,872 Bs) será financiada mediante aportes de los socios, provenientes de sus cuentas bancarias personales.

### 5.5.1. Costo del capital de deuda

Se considera la tasa de interés de deuda, como la tasa de interés activa anual nominal promedio de los principales bancos comerciales y universales reportada por el Banco Central de Venezuela para el sector industrial, a finales del mes de Mayo 2011, que corresponde a un 18,51%.

La cuota de amortización viene fijada según la expresión:

$$R = CD \frac{Icd (1 + Icd)^n}{(1 + Icd)^n - 1}$$

R: cuota del pago del préstamo (Bs/año)

CD: capital de deuda (monto del préstamo) (Bs)

Icd: tasa de interés del préstamo

n: tiempo de pago del préstamo

Por lo que para un préstamo del 60% de la inversión inicial, a un costo del 18,51% durante 5 años con cuotas constantes de  $242.984,67 \frac{\text{Bs}}{\text{mes}}$ , equivalentes a  $2.915.816,04 \frac{\text{Bs}}{\text{año}}$ , se tiene:

**Tabla 5.8 Pago de préstamo para capital fijo.**

Año	Mes	Capital al inicio	Cuota (Rt)	Interés (It)	Amortización	Capital pendiente
1	1	9.755.193,32	242.984,67	139.039,60	103.945,07	9.651.248,25
	2	9.651.248,25	242.984,67	137.558,08	105.426,59	9.545.821,66
	3	9.545.821,66	242.984,67	136.055,45	106.929,22	9.438.892,44
	4	9.438.892,44	242.984,67	134.531,40	108.453,27	9.330.439,17
	5	9.330.439,17	242.984,67	132.985,63	109.999,04	9.220.440,13
	6	9.220.440,13	242.984,67	131.417,83	111.566,84	9.108.873,29
	7	9.108.873,29	242.984,67	129.827,68	113.156,99	8.995.716,29
	8	8.995.716,29	242.984,67	128.214,86	114.769,81	8.880.946,49
	9	8.880.946,49	242.984,67	126.579,06	116.405,61	8.764.540,88
	10	8.764.540,88	242.984,67	124.919,95	118.064,72	8.646.476,16
	11	8.646.476,16	242.984,67	123.237,19	119.747,48	8.526.728,67
	12	8.526.728,67	242.984,67	121.530,44	121.454,23	8.405.274,44
2	1	8.405.274,44	242.984,67	119.799,37	123.185,30	8.282.089,14
	2	8.282.089,14	242.984,67	118.043,62	124.941,05	8.157.148,09
	3	8.157.148,09	242.984,67	116.262,85	126.721,82	8.030.426,27
	4	8.030.426,27	242.984,67	114.456,70	128.527,97	7.901.898,30
	5	7.901.898,30	242.984,67	112.624,81	130.359,86	7.771.538,44
	6	7.771.538,44	242.984,67	110.766,80	132.217,87	7.639.320,57
	7	7.639.320,57	242.984,67	108.882,32	134.102,35	7.505.218,22
	8	7.505.218,22	242.984,67	106.970,97	136.013,70	7.369.204,52
	9	7.369.204,52	242.984,67	105.032,39	137.952,28	7.231.252,24
	10	7.231.252,24	242.984,67	103.066,17	139.918,50	7.091.333,74
	11	7.091.333,74	242.984,67	101.071,93	141.912,74	6.949.421,00
	12	6.949.421,00	242.984,67	99.049,26	143.935,41	6.805.485,59
3	1	6.805.485,59	242.984,67	96.997,77	145.986,90	6.659.498,68
	2	6.659.498,68	242.984,67	94.917,04	148.067,64	6.511.431,05
	3	6.511.431,05	242.984,67	92.806,65	150.178,03	6.361.253,02
	4	6.361.253,02	242.984,67	90.666,18	152.318,50	6.208.934,53
	5	6.208.934,53	242.984,67	88.495,20	154.489,47	6.054.445,05
	6	6.054.445,05	242.984,67	86.293,28	156.691,39	5.897.753,66
	7	5.897.753,66	242.984,67	84.059,98	158.924,70	5.738.828,97
	8	5.738.828,97	242.984,67	81.794,84	161.189,83	5.577.639,13
	9	5.577.639,13	242.984,67	79.497,42	163.487,25	5.414.151,88
	10	5.414.151,88	242.984,67	77.167,26	165.817,41	5.248.334,47
	11	5.248.334,47	242.984,67	74.803,88	168.180,79	5.080.153,68
	12	5.080.153,68	242.984,67	72.406,82	170.577,85	4.909.575,83

4	1	4.909.575,83	242.984,67	69.975,60	173.009,08	4.736.566,75
	2	4.736.566,75	242.984,67	67.509,72	175.474,95	4.561.091,80
	3	4.561.091,80	242.984,67	65.008,69	177.975,98	4.383.115,82
	4	4.383.115,82	242.984,67	62.472,02	180.512,65	4.202.603,17
	5	4.202.603,17	242.984,67	59.899,20	183.085,47	4.019.517,70
	6	4.019.517,70	242.984,67	57.289,70	185.694,97	3.833.822,73
	7	3.833.822,73	242.984,67	54.643,02	188.341,66	3.645.481,08
	8	3.645.481,08	242.984,67	51.958,60	191.026,07	3.454.455,01
	9	3.454.455,01	242.984,67	49.235,93	193.748,74	3.260.706,27
	10	3.260.706,27	242.984,67	46.474,46	196.510,22	3.064.196,05
	11	3.064.196,05	242.984,67	43.673,62	199.311,05	2.864.885,00
	12	2.864.885,00	242.984,67	40.832,86	202.151,81	2.662.733,19
5	1	2.662.733,19	242.984,67	37.951,62	205.033,05	2.457.700,14
	2	2.457.700,14	242.984,67	35.029,31	207.955,37	2.249.744,77
	3	2.249.744,77	242.984,67	32.065,34	210.919,33	2.038.825,44
	4	2.038.825,44	242.984,67	29.059,13	213.925,54	1.824.899,91
	5	1.824.899,91	242.984,67	26.010,08	216.974,59	1.607.925,31
	6	1.607.925,31	242.984,67	22.917,57	220.067,10	1.387.858,21
	7	1.387.858,21	242.984,67	19.780,98	223.203,70	1.164.654,51
	8	1.164.654,51	242.984,67	16.599,68	226.384,99	938.269,52
	9	938.269,52	242.984,67	13.373,04	229.611,63	708.657,89
	10	708.657,89	242.984,67	10.100,42	232.884,26	475.773,64
	11	475.773,64	242.984,67	6.781,14	236.203,53	239.570,11
	12	239.570,11	242.984,67	3.414,56	239.570,11	0,00

Fuente: Elaboración propia, 2011

## 5.6. IMPUESTO SOBRE LA RENTA

El impuesto sobre la renta es el costo imputable a los proyectos de inversión que se deriva de la obligación que tienen las personas naturales y jurídicas que tienen de retribuir al estado venezolano, un porcentaje de las ganancias obtenidas en una determinada gestión económica. Esto constituye un flujo monetario de gran importancia ya que puede afectar significativamente la rentabilidad de un proyecto.

Se determina mediante la siguiente expresión matemática:

$$ISR_t = T * (ING_t)$$

ISR<sub>t</sub>: Impuesto sobre la renta para el año t, Bs

T: Tarifa impositiva fijada por la ley

ING<sub>t</sub>: Ingreso neto gravable para el año t

$$ING_t = IB_t - C_{OPT} - (Dt + Alt) - It$$

Donde:

IB<sub>t</sub>: Ingreso bruto en el año t, Bs/año

C<sub>OPT</sub>: Costos operacionales en el año t, Bs/año

D<sub>t</sub>: Depreciación de activos fijos tangibles en el año t, Bs/año

Alt: Amortización de activos fijos intangibles en el año t, Bs/año

It: Interés vencido en el año t, Bs/año



## 5.6.1 Depreciación

**Tabla 5.9 Valor Residual de activos de nueva sucursal.**

Descripción	Vida útil (años)	VR (% del costo inicial)
Vehículos	7	30
Edificación	20	20
Mobiliario	10	0
Estudio de Ingeniería y Supervisión e Imprevistos	7	0

Fuente: CATRACENTRO, 2011; elaboración propia)

### 5.6.1.1 Vehículos

Olivo, Maldonado, De Franca, (2009) recomiendan utilizar para estos activos el Método de los Dígitos Decrecientes el cual,

“consiste en depreciar cantidades mayores en los primeros años de existencia del activo y cantidades menores en los últimos años, en forma decreciente. Se fundamenta en que el activo durante los primeros años incurre en menores gastos por concepto de reparación y mantenimiento lo cual se compensa con una mayor depreciación y en los últimos años el activo requiere gastar mayores cantidades de dinero por reparación y mantenimiento, siendo estos gastos compensados con una menor depreciación. Esta compensación entre los gastos de depreciación y los gastos de reparación y mantenimiento trae como consecuencia que anualmente por medio de este método se asigne por ambos gastos más o menos la misma cantidad de dinero.” (p. 330)

La depreciación para cada año se calcula como el producto de los años restantes de vida útil del activo por un factor de depreciación, que se define de la siguiente manera:

$$\text{Factor de depreciación} = \frac{\text{Costo} - \text{Valor Residual}}{\text{Sumatoria de años de vida útil}}$$

Vida útil de vehículos = 7 años

Sumatoria de años de vida útil = (7 + 6 + 5 + 4 + 3 + 2 + 1) años = 28 años

C<sub>FV</sub>: Costo Flota de Vehículos

C<sub>FV</sub> = 14.693.550 Bs

VR = 14.693.550 Bs \* 0,30 = 4.408.065 Bs

$$\text{Factor de depreciación}_{VE} = \frac{C_{FV} - VR}{\text{Sumatoria de años de vida útil}}$$

$$\text{Factor de depreciación}_{VE} = \frac{14.693.550 - 4.408.065}{28} = 367.338,75 \frac{\text{Bs}}{\text{año}}$$

**Tabla 5.10. Depreciación de vehículos**

Vida útil	Dígito * Factor	Depreciación anual (Bs).
Año 1	7 * 367.338,75	2.571.371,25
Año 2	6 * 367.338,75	2.204.032,50
Año 3	5 * 367.338,75	1.836.693,75
Año 4	4 * 367.338,75	1.469.355,00
Año 5	3 * 367.338,75	1.102.016,25
Año 6	2 * 367.338,75	734.677,50
Año 7	1 * 367.338,75	367.338,75

Fuente: Elaboración propia

### 5.6.1.2 Edificación, mobiliario y equipos de oficina

Se espera que la infraestructura y edificación se deprecien constantemente en igual magnitud cada año, por lo que se utiliza el modelo de depreciación lineal que se calcula como sigue:

$$Dt = \frac{CF - VR}{n}$$

Donde:

D<sub>t</sub>: Depreciación en el año t, [Bs/año];

CF: Valor inicial del activo, [Bs];

VR: Valor residual, [Bs];

n: tiempo de vida contable, [año]

D<sub>EF</sub>: Depreciación de edificación

$$\Sigma CF = C_{EDIF} = 206.647,45 \text{ Bs}$$

$$VR = 206.647,45 \text{ Bs} * 0,20 = 41.329,49 \text{ Bs}$$

$$D_{EF} = \frac{(206.647,45 - 41.329,49) \text{ Bs}}{20 \text{ años}} = 8.265,898 \frac{\text{Bs}}{\text{año}}$$

### 5.6.1.3 Mobiliario y equipos de oficina

D<sub>ME</sub>: Depreciación de mobiliario y equipos de oficina

$$\Sigma CF = C_{ME} = 38.414 \text{ Bs}$$

$$VR = 0$$

$$D_{ME} = \frac{(38.414 - 0) \text{ Bs}}{10 \text{ años}} = 3841,4 \frac{\text{Bs}}{\text{año}}$$

La depreciación total de activos fijos tangibles (D<sub>TOTAL</sub>) es la sumatoria de las depreciaciones de los activos anteriormente considerados:

$$D_{TOTAL t} = D_{VE t} + D_{EF t} + D_{ME t}$$

### 5.6.1.4 Amortización de intangibles

Comprende los estudios de ingeniería e imprevistos.

$$AI = \frac{(30.000 + 746.930,5725) - 0}{7} \frac{\text{Bs}}{\text{año}} = 110.990,0818 \frac{\text{Bs}}{\text{año}}$$

**Tabla 5.11. Depreciación anual total**

Año	Depreciación anual (Bs)	Amortización de Intangibles (Bs)	Total (Bs)
1	2.583.478,55	110.990,08	2.694.468,63
2	2.216.139,80	110.990,08	2.327.129,88
3	1.848.801,05	110.990,08	1.959.791,13
4	1.481.462,30	110.990,08	1.592.452,38
5	1.114.123,55	110.990,08	1.225.113,63
6	746.784,80	110.990,08	857.774,88
7	379.446,05	110.990,08	490.436,13

Fuente: Elaboración propia

### 5.6.2 Determinación de tarifa de Impuesto Sobre La Renta

La tarifa impositiva del impuesto se fracciona como sigue

**Tabla 5.12. Tarifa de impuesto sobre la renta <sup>(1)</sup>**

Enriquecimiento obtenido UT <sup>(2)</sup>		Tarifa, %	Sustraendo, UT
Desde	Hasta		
0,01	2000	15	-
2001	3000	22	140
3001	En adelante	34	500

<sup>(1)</sup> Ley vigente del impuesto sobre la renta

<sup>(2)</sup> Unidad tributaria variable, para el año 2011, 1 U.T. = 76 Bs.

Fuente: Seniat, 2011.

El proyecto se evalúa con un tiempo de vida de 7 años. Por motivo de la compra de vehículos se consideró lo establecido en el artículo 57 de la presente Ley de Impuesto Sobre La Renta, de publicación el 27 de febrero de 2007, el cual señala que se concederá una rebaja de impuesto del diez por ciento (10%) del monto de las nuevas inversiones y de acuerdo al artículo 58 de la misma Ley, este monto podrá traspasarse hasta los tres (3) ejercicios anuales siguientes. Los resultados obtenidos del cálculo del Impuesto Sobre La Renta se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 5.13. Impuesto sobre la renta para vida útil del proyecto**

Año	Ingresos brutos (IB <sub>t</sub> ),Bs	Costos operacionales (COP <sub>t</sub> ),Bs	Depreciación y amortización de activos (D <sub>t</sub> +AI <sub>t</sub> ),Bs	Intereses (I <sub>t</sub> ),Bs	Ingreso neto gravable (ING <sub>t</sub> ),Bs	Ingreso neto gravable (ING <sub>t</sub> ),UT	Impuesto sobre la renta,UT	Impuesto sobre la renta (sin deducibles),Bs	Deducible por adquisición de vehículos	Impuesto sobre la renta (ISLRt)
1	10.460.880	5.820.332,29	2.694.468,63	1.565.897,18	380.181,90	5.002,39	1.530,81	116.341,85	116.341,85	0
2	10.460.880	5.820.332,29	2.327.129,88	1.316.027,20	997.390,63	13.123,56	4.292,01	326.192,82	326.192,82	0
3	10.460.880	5.820.332,29	1.959.791,13	1.019.906,30	1.660.850,28	21.853,29	7.260,12	551.769,10	551.769,10	0
4	10.460.880	5.820.332,29	1.592.452,38	668.973,42	2.379.121,91	31.304,24	10.473,44	795.981,45	475.051,23	320.930,22
5	10.460.880	5.820.332,29	1.225.113,63	253.082,87	3.162.351,21	41.609,88	13.977,36	1.062.279,41	0	1.062.279,41
6	10.460.880	5.820.332,29	857.774,88	0	3.782.772,83	49.773,33	16.752,93	1.273.222,76	0	1.273.222,76
7	10.460.880	5.820.332,29	490.436,13	0	4.150.111,58	54.606,73	18.396,29	1.398.117,94	0	1.398.117,94

Fuente: Elaboración propia

## 5.7. VALOR RESIDUAL

Se define como el valor en libros de los activos fijos tangibles e intangibles al término de la vida del proyecto.

VR<sub>i</sub>: valor residual del activo i, Bs

VL<sub>0i</sub>: valor del activo i en el año 0, Bs

D<sub>ti</sub>: depreciación anual del activo i, Bs/año

ΣD<sub>ti</sub>: depreciación acumulada del activo i, Bs

t: tiempo, año

$$VR_i = VL_{0i} - \sum D_{ti}$$

$$\sum D_{ti} = tD_{ti}$$

De acuerdo a los resultados obtenidos en la sección 5.5. a continuación se determinan los valores residuales de estos activos:

### 5.7.1 Vehículos

$$VR_{VE} = 14.693.550 - \sum_{t=1}^7 D_{VE t} = 14.693.550 - 2.571.371,25 - 2.204.032,50 - 1.836.693,75 - 1.469.355,00 - 1.102.016,25 - 734.677,50 - 367.338,75$$

$$VR_{VE} = 4.408.065 \text{ Bs.}$$

### 5.7.2 Edificación

$$VR_{EF} = 206.647,45 - 8.265,898 \frac{\text{Bs}}{\text{año}} * 7 \text{ años} = 148.786,164 \text{ Bs}$$

### 5.7.3 Mobiliario

$$VR_{ME} = 38.414 * 3841,4 \frac{\text{Bs}}{\text{año}} * 7 \text{ años} = 11.524,2 \text{ Bs}$$

#### 5.7.4 Estudios de ingeniería y supervisión e imprevistos.

$$VR_{EISI} = 30.000 - 4.285,714 \frac{\text{Bs}}{\text{año}} * 7 \text{ años} = 0 \text{ Bs}$$

$VR_{\text{Total}}$ : Valor residual total al término de la vida útil del proyecto

$$VR_{\text{Total}} = VR_{VE} + VR_{EF} + VR_{ME} + VR_{EISI} = (4.408.065 + 148.786,164 + 11.524,2) \text{ Bs}$$

$$VR_{\text{Total}} = 4.568.375,364 \text{ Bs}$$

### 5.8. RENTABILIDAD DEL PROYECTO

Se determina mediante el cálculo del valor actual, que es la cantidad de dinero equivalente en el presente de la sumatoria de todos los flujos dados en el periodo de vida del proyecto.

Como el proyecto será financiado en parte con capital de deuda, la consideración del pago del préstamo se puede incluir en la evaluación económica de dos maneras diferentes: implícita, en donde se presentan los flujos monetarios considerando el costo del capital promedio, y explícita, que incluye sólo el costo de capital propio, reflejando el rendimiento del inversionista.

#### 5.8.1 Consideración explícita de la deuda

Los flujos monetarios netos del proyecto ( $F_t$ ) se calculan haciendo uso de la siguiente expresión:

$$F_t = IB_t - C_{OPt} - ISLR_t - CF_t \pm CT_t + VR_t + P_t - R_t$$

**Tabla 5.14. Cálculo de flujos monetarios. Consideración explícita.**

Año	Ingresos brutos (IB <sub>t</sub> ),Bs	Costos operacionales (COP <sub>t</sub> ),Bs	Impuesto sobre la renta (ISLR <sub>t</sub> ),Bs	Capital fijo (C <sub>CF</sub> ),Bs	Capital de trabajo (C <sub>CT</sub> ),Bs	Valor residual (VR <sub>t</sub> ),Bs	Préstamo (P <sub>t</sub> ),Bs	Cuota de amortización (R <sub>t</sub> ),Bs	Flujo neto (F <sub>t</sub> ),Bs
0	0	0	0	-15.715.542,02	-543.113,52	0	9.755.193,32	0	-6.503.462,22
1	10.460.880	-5.820.332,29	0	0	0	0	0	-2.915.816,06	1.724.731,65
2	10.460.880	-5.820.332,29	0	0	0	0	0	-2.915.816,06	1.724.731,65
3	10.460.880	-5.820.332,29	0	0	0	0	0	-2.915.816,06	1.724.731,65
4	10.460.880	-5.820.332,29	-320.930,22	0	0	0	0	-2.915.816,06	1.403.801,43
5	10.460.880	-5.820.332,29	-1.062.279,41	0	0	0	0	-2.915.816,06	662.452,24
6	10.460.880	-5.820.332,29	-1.273.222,76	0	0	0	0	0	3.367.324,95
7	10.460.880	-5.820.332,29	-1.398.117,94	0	543.113,52	4.568.375,36	0	0	8.353.918,66

Fuente: Elaboración propia



## 5.8.2 Consideración implícita de la deuda

Los flujos monetarios netos del proyecto ( $F_t$ ) se calculan haciendo uso de la siguiente expresión

$$F_t = IB_t - C_{OPt} - ISLR_t - CF_t \pm CT_t + VR_t$$

**Tabla 5.15. Cálculo de flujos monetarios. Consideración implícita.**

Año	Ingresos brutos ( $IB_t$ ),Bs	Costos operacionales ( $C_{OPt}$ ),Bs	Impuesto sobre la renta ( $ISLR_t$ ),Bs	Capital fijo ( $I_{CF}$ ),Bs	Capital de trabajo ( $C_{CT}$ ),Bs	Valor residual ( $VR_t$ ),Bs	Flujo neto ( $F_t$ ),Bs
0	0	0,00	0	-15.715.542,02	-543.113,52	0	-16.258.655,54
1	10.460.880	-5.820.332,29	0	0	0	0	4.640.547,71
2	10.460.880	-5.820.332,29	0	0	0	0	4.640.547,71
3	10.460.880	-5.820.332,29	0	0	0	0	4.640.547,71
4	10.460.880	-5.820.332,29	-320.930,22	0	0	0	4.319.617,49
5	10.460.880	-5.820.332,29	-1.062.279,41	0	0	0	3.578.268,30
6	10.460.880	-5.820.332,29	-1.273.222,76	0	0	0	3.367.324,95
7	10.460.880	-5.820.332,29	-1.398.117,94	0	543.113,52	4.568.375,36	8.353.918,66

Fuente: Elaboración propia

## 5.8.3. Rentabilidad del Capital propio:

En este caso, se consideran los flujos monetarios explícitos de cada año y una tasa de interés que viene dada por el costo de oportunidad del capital propio, es decir, el porcentaje de interés que se deja de percibir por el capital una vez que se decida invertir en el proyecto.

### 5.8.3.1 Costo de capital propio

Corresponde a la cantidad de dinero que exige el propietario por invertir su capital en el proyecto y se expresa en forma de porcentaje sobre el capital que se tiene invertido al comienzo de cada año.

Esta tasa de rendimiento se considera como la tasa de interés pasiva actual de los principales bancos comerciales y universales, reportados por el Banco Central de Venezuela (B.C.V.) para cuentas a plazo fijo por más de 90 días, para finales del mes de mayo del año 2011 y que corresponde a 14,52% anual, más un porcentaje adicional fijado por el inversionista por el riesgo que implica invertir en el negocio que se establece en 10% anual.

$$I_{CP} = I_P + I_R$$

$I_{CP}$ : Costo de capital propio, %

$I_P$  = Tasa de interés pasiva

$I_R$  = Tasa de interés por riesgo

$$I_{CP} = 24,52\% \text{ anual}$$

### 5.8.3.2 Costo de capital promedio

Corresponde al promedio ponderado del interés de deuda más un 5% adicional de riesgo correspondiente a otros factores:

$$\overline{CC} = \frac{I_{cd} * CD + I_{cp} * CP}{II}$$

II: Inversión inicial, %.

CP: Capital propio, Bs.

$$\overline{CC} = \frac{18,51\% * 9.755.193,326 + 24,52\% * 6.503.462,214}{16.258.655,54}$$

$$\overline{CC} = 20,914 \%$$

$$I_{\min} = \overline{CC} + \text{otros factores}$$

$$I_{\min} = 20,914 \% + 5\% = 25,914 \%$$

### 5.8.3.2 Tasa Mínima de Rendimiento

Resulta de la sumatoria del interés de capital propio más un nivel riesgo por el capital a invertir estimado por la empresa.

TMR =  $i_{cp}$  + otros factores

TMR = 24,52 % + 5 % = 29,52 %

### 5.8.3.3 Valor Actual

$$VA (29,52\%)_{\text{explícitos}} = \sum_{t=0}^7 Ft(P/S_{29,52\%,t})$$

$$VA(29,52\%)_{\text{explícitos}} = -6.503.462,22(P/S_{29,52\%,0}) + 1.724.731,65(P/S_{29,52\%,1}) + 1.724.731,65 (P/S_{29,52\%,2}) + 1.724.731,65 (P/S_{29,52\%,3}) + 1.403.801,43(P/S_{29,52\%,4}) + 662.452,24(P/S_{29,52\%,5}) + 3.367.324,95(P/S_{29,52\%,6}) + 8.353.918,66(P/S_{29,52\%,7})$$

$$VA (29,52\%)_{\text{explícitos}} = -6.503.462,22 (1) + 1.724.731,65 (0,77208) + 1.724.731,65 (0,59610) + 1.724.731,65 (0,46024) + 1.403.801,43 (0,35534) + 662.452,24 (0,27435) + 3.367.324,95 (0,21182) + 8.353.918,66 (0,16354)$$

$$VA (29,52\%)_{\text{explícitos}} = 117.003,479$$

### 5.8.3.4 Tasa interna de retorno (TIR)

Para hallar el valor de la Tasa interna de retorno, es necesario determinar un flujo promedio para todos los años del proyecto. Luego para estos flujos, se calcula el valor actual y se iguala a cero, de allí se despeja el valor del factor de actualización y con este se consigue el porcentaje asociado a la Tasa interna de retorno.

$$\text{Flujos promedio} = \frac{\sum_{t=1}^7 \text{Flujos explícitos}}{n}$$

Donde:

n: número de años del proyecto

Entonces:

$$\sum \text{Flujos explícitos} = (1.724.731,65 + 1.724.731,65 + 1.724.731,65 + 1.403.801,43 + 662.452,24 + 3.367.324,95 + 8.353.918,66)$$

$$\sum \text{Flujos explícitos} = 18.961.692,23$$

$$\text{Flujos promedio} = \frac{18.961.692,23}{7} = 2.708.813,176 \text{ Bs}$$

$$\text{VA(TIR)} = - 6.503.462,22 + 2.708.813,176 * (\text{P/R}_{\text{TIR},7}) = 0$$

Despejando:

$$(\text{P/R}_{\text{TIR},7}) = \frac{6.503.462,22}{2.708.813,176} = 2,4008$$

De acuerdo con este valor o del factor de actualización en serie uniforme, el interés asociado al mismo para un periodo de 7 años es de 37%, lo que indica que:

$$\text{TIR} = 37\%$$

Debido a que la Tasa interna de retorno es superior a la tasa mínima de rendimiento (37% > 29,52%), se concluye que el proyecto es rentable.

#### 5.8.4 Rentabilidad del Capital total

Para medir la rentabilidad del capital total, se consideran los flujos monetarios implícitos de cada año y la Tasa Mínima de Rendimiento que viene dada por la suma del costo de capital más otros factores.

##### 5.8.4.1 Tasa mínima de rendimiento

$$\text{TMR} = \overline{\text{CC}} + \text{otros factores}$$

Estos otros factores se toman como 5% (ver capítulo 5.8.3.2).

$$\text{TMR} = 20,914\% + 5\% = 25,914\%$$

##### 5.8.4.2 Valor Actual

$$\text{VA (25,914\%)}_{\text{implícitos}} = \sum_{t=0}^7 \text{Ft}(\text{P}/\text{S}_{25,914\%,t})$$

$$\begin{aligned} \text{VA (25,914\%)}_{\text{implícitos}} = & -16.258.655,54(\text{P}/\text{S}_{25,914\%,0}) + 4.640.547,71(\text{P}/ \\ & \text{S}_{25,914\%,1}) + 4.640.547,71(\text{P}/\text{S}_{25,914\%,2}) + 4.640.547,71(\text{P}/\text{S}_{25,914\%,3}) + \\ & 4.319.617,49(\text{P}/\text{S}_{25,914\%,4}) + 3.578.268,30(\text{P}/\text{S}_{25,914\%,5}) + 3.367.324,95(\text{P}/ \\ & \text{S}_{25,914\%,6}) + 8.353.918,66(\text{P}/\text{S}_{25,914\%,7}) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{VA (25,914\%)}_{\text{implícitos}} = & -16.258.655,54 (1) + 4.640.547,71 (0,82703) + \\ & 4.640.547,71 (0,68398) + 4.640.547,71 (0,56567) + 4.319.617,49 (0,46783) + \\ & 3.578.268,30 (0,38691) + 3.367.324,95 (0,31999) + 8.353.918,66 (0,26464) \end{aligned}$$

$$\text{VA (25,914\%)}_{\text{implícitos}} = 71.882,687 \text{ Bs}$$

### 5.8.4.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

$$\text{Flujos promedio} = \frac{\sum_{t=1}^7 \text{Flujos implícitos}}{n}$$

Donde:

n: número de años del proyecto

Entonces:

$$\sum \text{Flujos implícitos} = (4.640.547,71 + 4.640.547,71 + 4.640.547,71 + 4.319.617,49 + 3.578.268,30 + 3.367.324,95 + 8.353.918,66)$$

$$\sum \text{Flujos implícitos} = 33.540.772,53 \text{ Bs}$$

$$\text{Flujos promedio} = \frac{33.540.772,53}{7} = 4.791.538,933 \text{ Bs}$$

$$VA(TIR) = - 16.258.655,54 + 4.791.538,933 * (P/R_{TIR,7}) = 0$$

Despejando:

$$(P/R_{TIR,7}) = \frac{16.258.655,54}{4.791.538,933} = 3,3932$$

De acuerdo con este valor o del factor de actualización en serie uniforme, el interés asociado al mismo para un periodo de 7 años es de 26,7%, lo que indica que:

$$TIR = 26,7\%$$

Debido a que la Tasa interna de retorno es mayor a la tasa mínima de rendimiento (26,7% > 25,914%), se concluye que el proyecto es rentable.

## **CAPITULO VI: ESTUDIO FINANCIERO**

La administración del efectivo de la empresa es una tarea extremadamente importante, porque sus activos circulantes serán los que garanticen que las operaciones normales del negocio se desarrollen sin interrupción. Sin embargo, por tratarse de un activo que no genera utilidades, este debe minimizarse, mediante su inversión en activos que produzcan rendimientos positivos, sin olvidar, que debe preservar cantidades suficientes para pagar a sus trabajadores y proveedores, mantener la reputación de crédito de la empresa y satisfacer las necesidades de efectivo inesperadas.

La empresa espera como mínimo obtener flujos netos de efectivo positivos al cabo de un año.

### **6.1. PRESUPUESTO DE EFECTIVO**

Se elaboró un presupuesto de efectivo para el proyecto, el cual consiste, en un programa que muestra las entradas y salidas de efectivo de la empresa, así como, sus saldos de efectivo a lo largo de un periodo específico de un año, a partir del mes de agosto de 2011.

A continuación, se muestran las estimaciones de los aspectos concernientes al estudio financiero del proyecto, tales como: la inversión inicial, costos operacionales, ingresos brutos, valor residual, impuesto sobre la renta cuotas de amortización.

#### **6.1.1. Ingresos de efectivo**

La totalidad de los ingresos proviene del cobro de los fletes realizados por la empresa los cuales fueron estimados en 11.042.040 Bs/año, para un nivel de servicio de 95%. Por lo tanto:

IB<sub>100</sub>: Ingreso bruto con un nivel de servicio del 100%

IB<sub>100</sub>:  $10.460.880/0,90$  Bs/año = 11.623.200 Bs/año

$$IB_{\text{agosto}} = \left( \frac{11.623.200}{12} * 0,35 \right) \text{ Bs/mes} = 339.010 \text{ Bs/mes}$$

$$IB_{\text{septiembre}} = \left( \frac{11.623.200}{12} * 0,60 \right) \text{ Bs/mes} = 581.160 \text{ Bs/mes}$$

$$IB_{\text{octubre}} = \left( \frac{11.623.200}{12} * 0,70 \right) \text{ Bs/mes} = 678.020 \text{ Bs/mes}$$

$$IB_{\text{noviembre}} = \left( \frac{11.623.200}{12} * 0,85 \right) \text{ Bs/mes} = 823.310 \text{ Bs/mes}$$

$$IB_{\text{diciembre}} = \left( \frac{11.623.200}{12} * 0,95 \right) \text{ Bs/mes} = 920.170 \text{ Bs/mes}$$

$$IB_{\text{enero}} = \left( \frac{11.623.200}{12} * 0,75 \right) \text{ Bs/mes} = 726.450 \text{ Bs/mes}$$

$$IB_{\text{febrero}} = \left( \frac{11.623.200}{12} * 0,80 \right) \text{ Bs/mes} = 774.880 \text{ Bs/mes}$$

$$IB_{\text{marzo}} = \left( \frac{11.623.200}{12} * 0,75 \right) \text{ Bs/mes} = 726.450 \text{ Bs/mes}$$

$$IB_{\text{abril}} = \left( \frac{11.623.200}{12} * 0,85 \right) \text{ Bs/mes} = 823.310 \text{ Bs/mes}$$

$$IB_{\text{mayo}} = \left( \frac{11.623.200}{12} * 0,85 \right) \text{ Bs/mes} = 823.310 \text{ Bs/mes}$$

$$IB_{\text{junio}} = \left( \frac{11.623.200}{12} * 0,85 \right) \text{ Bs/mes} = 823.310 \text{ Bs/mes}$$

$$IB_{\text{julio}} = \left( \frac{11.623.200}{12} * 0,85 \right) \text{ Bs/mes} = 823.310 \text{ Bs/mes}$$

Para cada mes se prevé que el 30% de las ventas sea cancelado de contado. El 70% restante será cancelado en un plazo no mayor a 30 días, por lo cual la empresa cobrará mensualmente los fletes cancelados de contado



correspondientes a ese periodo y los fletes a crédito correspondientes al mes anterior.

## 6.1.2. Egresos de efectivo

### 6.1.2.1. Sueldos y salarios

Los beneficios otorgados a los trabajadores corresponden a los exigidos por la Ley del Trabajo.

**Tabla 6.1 Nomina mensual Transporte Naja Express, C.A. para nueva sucursal.**

Cargo	Cantidad	Salario normal		
		Diario	Mensual	Anual
Gerente de operación	1	200,00	6.000,00	72.000,00
Gerente de logística	1	200,00	6.000,00	72.000,00
Supervisor en planta	1	133,33	4.000,00	48.000,00
Administrador	1	116,67	3.500,00	42.000,00
Secretaria	1	60,00	1.800,00	21.600,00
Mecánico	1	83,33	2.500,00	30.000,00
Ayudante de taller	1	66,67	2.000,00	24.000,00
Personal de limpieza	1	53,33	1.600,00	19.200,00
Vigilantes	2	166,67	5.000,00	60.000,00
<b>Total</b>		<b>1.080,00</b>	<b>32.400,00</b>	<b>388.800,00</b>

Fuente: Transporte Naja Express, C.A., 2011

**Tabla 6.2 Nomina por viaje (conductores) Transporte Naja Express, C.A. Puerto Cabello.**

Fecha	Cantidad	Salario normal	
		Diario	Mensual
08/2011	15	1.894,47	56.834,03
09/2011	15	3.247,66	97.429,76
10/2011	15	3.788,94	113.668,06
11/2011	15	4.600,85	138.025,50
12/2011	15	5.142,13	154.263,79
01/2012	15	4.059,57	121.787,21
02/2012	15	4.330,21	129.906,35
03/2012	15	4.059,57	121.787,21
04/2012	15	4.600,85	138.025,50
05/2012	15	4.600,85	138.025,50
06/2012	15	4.600,85	138.025,50
07/2012	15	4.600,85	138.025,50

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6.3 Obligaciones patronales.**

Fecha	Ley de Vivienda y Hábitat *	Paro Forzoso *	Seguro Social *	INCES *	TOTAL (Bs/mes)
12/2011	14.430,92	14.430,92	64.939,14	14.430,92	108.231,90

\* Obligaciones legales, representan costos para la empresa, no son ingresos para el trabajador

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente y de acuerdo a lo establecido en la nueva Ley de Alimentación deberá otorgarse el beneficio de bono de alimentación, anteriormente definido y calculado (ver capítulo 5.3.1.7) que representa para la compañía un egreso de 189.750,253 Bs/año, por lo tanto:

B.A.<sub>mensual</sub> : Monto mensual cancelado a trabajadores por bono de alimentación

B.A.<sub>mensual</sub> = 189.750,253 Bs/año \* 1 año/12 meses = 15.812,521 Bs/mes

### 6.1.2.2. Mantenimiento

Se elaboró un cronograma acorde a las necesidades de mantenimiento de los vehículos, fijadas por CATRACENTRO (ver tabla 5.3.) y conforme al recorrido que realizarán durante el primer año. Para el primer año solo se realizarán reparaciones menores, lo cual comprende cambios de aceite cada 10.400 Km., filtros cada 10.400 Km., y lavado cada 6.400 Km. Cualquier desperfecto que requiera reparaciones mayores sería cubierto por la garantía del fabricante.

El kilometraje acumulado para cada mes se calculó de acuerdo al recorrido realizado por cada unidad tomando en cuenta los niveles de servicio para cada mes, para un nivel de servicio de 0,90 se tiene un recorrido por unidad de 24.508,8 Km/año (ver capítulo 5.3.1.2.), equivalente a 2042,4 Km/mes, por lo tanto, a máxima capacidad se tiene un recorrido por unidad de 2269,33 Km/mes

$$\text{Km}_{\text{agosto}} = 2269,33 * 0,35 = 794,266 \text{ Km}$$

$$\text{Km}_{\text{septiembre}} = 2269,33 * 0,60 = 1360,1 \text{ Km}$$

$$\text{Km}_{\text{octubre}} = 2269,33 * 0,70 = 1588,533 \text{ Km}$$

$$\text{Km}_{\text{noviembre}} = 2269,33 * 0,85 = 1928,9305 \text{ Km}$$

$$\text{Km}_{\text{diciembre}} = 2269,33 * 0,95 = 2155,8635 \text{ Km}$$

$$\text{Km}_{\text{enero}} = 2269,33 * 0,75 = 1701,9975 \text{ Km}$$

$$\text{Km}_{\text{febrero}} = 2269,33 * 0,80 = 1.815,464 \text{ Km}$$

$$\text{Km}_{\text{marzo}} = 2269,33 * 0,75 = 1701,9975 \text{ Km}$$

$$\text{Km}_{\text{abril}} = 2269,33 * 0,85 = 1928,9305 \text{ Km}$$

$$\text{Km}_{\text{mayo}} = 2269,33 * 0,85 = 1928,9305 \text{ Km}$$

$$\text{Km}_{\text{junio}} = 2269,33 * 0,85 = 1928,9305 \text{ Km}$$

$$\text{Km}_{\text{julio}} = 34.040 * 0,85 = 1928,9305 \text{ Km}$$

**Tabla 6.4 Planificación de mantenimiento preventivo de unidades**

Fecha	08/2011	09/2011	10/2011	11/2011	12/2011	01/2012	02/2012	03/2012	04/2012	05/2012	06/2012	07/2012	
Kms. Acumulados	794,266	2.153,33	3.740,00	5.666,67	7.820,00	9.520,00	11.333,33	13.033,33	14.960,00	16.886,67	18.813,33	20.740,00	
Unidad	1												
	2												
	3			L	A,F		L			A,F,L			
	4												
	5												
	6												
	7												
	8				L	A,F		L				A,F,L	
	9												
	10												
	11												
	12												
	13					L	A,F		L				A,F,L
	14												
	15												

L: Lavado  
 F: Cambio de filtros  
 A: Cambio de aceite

Fuente: Elaboración propia

### **6.1.2.3. Combustible**

El recorrido realizado por las unidades viene dado por el nivel de servicio del mes en curso. El consumo de combustible por kilometro para cada gandola es de 0,7692 litros.

En la siguiente tabla se indican todos los aspectos relacionados con los gastos de combustible para cada mes en estudio.

**Tabla 6.5 Gastos de combustible**

Nivel de servicio	0,35	0,6	0,7	0,85	0,95	0,75	0,8	0,75	0,85	0,85	0,85	0,85
Mes	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Kms. recorridos unitario	794,266	1.360,10	1.588,533	1.928,9305	2.155,8635	1.701,9975	1.815,464	1.701,99	1.928,93	1.928,93	1.928,93	1.928,93
Kms. acumulados unitario	793,33	2.153,33	3.740,00	5.666,67	7.820,00	9.520,00	11.333,33	13.033,33	14.960,00	16.886,67	18.813,33	20.740,00
Kms. recorridos total	11.900	20.400	23.800	28.900	32.300	25.500	27.200	25.500	28.900	28.900	28.900	28.900
Kms. acumulados total	11.900	32.300	56.100	85.000	117.300	142.800	170.000	195.500	224.400	253.300	282.200	311.100
Combustible consumido, Litros	10.068,59	17.260,44	20.137,18	24.452,29	27.329,03	21.575,55	23.013,92	21.575,55	24.452,29	24.452,29	24.452,29	24.452,29
Costo combustible, Bs/mes	523,57	897,54	1.047,13	1.271,52	1.421,11	1.121,93	1.196,72	1.121,93	1.271,52	1.271,52	1.271,52	1.271,52

Fuente: Elaboración propia

#### 6.1.2.4. Alquiler del terreno

Se analizó la oferta de galpones y terrenos, en el Municipio Puerto Cabello considerando costos, bienhechurías, facilidad de acceso, canon de arrendamiento, condiciones generales, extensión y cercanía al puerto, tomando como referencia terrenos en alquiler en la urbanización La Sorpresa, que al menos, cuenten con terreno, paredes exteriores y puerta de acceso, obteniéndose un costo estimado de alquiler mensual de 3 Bs/m<sup>2</sup>.

Se requiere un terreno de 2500 m<sup>2</sup> cuyo costo estimado de alquiler mensual es de Bs. 7.500 (Mercado Libre. Extraído el 7 de mayo de 2011 desde [http://articulo.mercadolibre.com.ve/MLV-27687439-terreno-en-alquiler-en-carabobo-puerto-cabello-puerto-ca-\\_JM](http://articulo.mercadolibre.com.ve/MLV-27687439-terreno-en-alquiler-en-carabobo-puerto-cabello-puerto-ca-_JM)).

#### 6.1.2.5. Servicios

Incluye gastos fijos por concepto de energía eléctrica, agua, internet y teléfono estimados anteriormente (ver capítulo 5.3), en 840,4 Bs/mes.

#### 6.1.2.6. Peaje

Cada gandola requiere pasar dos veces por el peaje de Puerto Cabello (ida y vuelta), para llevar a cabo un flete a la ciudad de Valencia. La tarifa de peaje para vehículo de cinco (5) ejes se encuentra en 21 Bs y se estima que a máxima capacidad cada vehículo realice un total de 13,326 fletes/mes, totalizando para todas las unidades 8395,578 Bs/mes.

A continuación, se presentan los gastos de peaje de acuerdo al nivel de servicio estimado para cada mes

**Tabla 6.6 Gastos de Peaje mensual**

Nivel de servicio	0,35	0,6	0,7	0,85	0,95	0,75	0,8	0,75	0,85	0,85	0,85	0,85
Fecha	08/2011	09/2011	10/2011	11/2011	12/2011	01/2012	02/2012	03/2012	04/2012	05/2012	06/2012	07/2012
Gastos peaje, Bs	2938,45	5037,35	5876,91	7136,24	7975,80	6296,68	6716,46	6296,68	7136,24	7136,24	7136,24	7136,24

Fuente: Elaboración propia

### 6.1.2.7. Viáticos

Incluyen:

- Comida: 30 Bs/flete
- Descarga de mercancía: 350 Bs/flete
- Gastos varios: 10 Bs/flete

Total viáticos = 390 Bs/flete

**Tabla 6.7 Gastos por viáticos**

Nivel de servicio	0,35	0,60	0,70	0,85	0,95	0,75	0,80	0,75	0,85	0,85	0,85	0,85
Fecha	08/2011	09/2011	10/2011	11/2011	12/2011	01/2012	02/2012	03/2012	04/2012	05/2012	06/2012	07/2012
Número de fletes	70	120	140	170	190	150	160	150	170	170	170	170
Viáticos	27.300	46.800	54.600	66.300	74.100	58.500	62.400	58.500	66.300	66.300	66.300	66.300

Fuente: Elaboración propia

### 6.1.2.8. Seguros

Incluye seguros para gandola (chuto y remolque) y póliza de responsabilidad civil.

Los seguros para chuto y remolque se cotizan en 5% del costo de los vehículos, de acuerdo a póliza obtenida de la empresa aseguradora Seguros Carabobo, es decir, 477.540,375 Bs (31.836,025 Bs/unidad), adicionalmente se deberá cancelar una póliza de responsabilidad civil de 62.820 Bs. (4.188 Bs/unidad), para un total de 540.360,375 Bs con financiamiento a tres (3) meses y cuotas de 180.120,125 Bs.



### 6.1.2.9. Pago de préstamo de capital de trabajo

Se requerirá un préstamo al Banco Mercantil para cubrir con los compromisos financieros del negocio (ver anexo F), conocido como préstamo de arranque, el cual consistirá en un pagaré que deberá ser cancelado en un año con 30% de interés anual y cuotas mensuales.

$i$  : tasa de interés efectiva anual.

$ip$ : tasa de interés efectiva que se carga por períodos menores que un año (%).

$m$ : número de periodos de interés en un año.

$R$ : monto de las cuotas (Bs)

$$i = 30\%$$

$$m = 12$$

$$i = (1 + ip)^m - 1$$

$$0,30 = (1 + ip)^{12} - 1$$

$$ip = (0,3 + 1)^{1/12} - 1$$

$$ip = 2,21 \%$$

$$R = (\text{Préstamo solicitado}) (R/P_{2,21;12})$$

$$R = (1.000.000) (0,0957) = 95785,95 \text{ Bs/mes}$$

### 6.1.2.10. Pago de préstamo de capital fijo

Corresponde al pago de las cuotas correspondientes al primer año del préstamo solicitado para cubrir el 60% de la inversión inicial (capítulo 5.6.)

$$i = 18,51\%$$

$$m = 12$$

$$ip = (0,1851 + 1)^{1/12}$$

$$ip = 1,425288\%$$

$$R = P (R/P_{1,425288\%; 60})$$

$$R = 9.755.193,326 (0,0249) = 242.904,3138 \text{ Bs/mes}$$

#### **6.1.2.11. Patente de industria y comercio**

Es un impuesto atribuido y administrado de forma particular por cada municipio, es directo, tipificado en Ley venezolana, establecido en principio en la norma constitucional, y regido además por los preceptos y características establecidas en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal.

Para el Municipio Puerto Cabello, lugar donde se ubicará la nueva sucursal de Transportes Naja Express, C.A., la tarifa establecida para el transporte de carga pesada, corresponde a un 3% de los ingresos brutos.

**Tabla 6.8 Patente industria y comercio Transporte Naja Express, C.A. Puerto Cabello, años 2011 y 2012.**

Pago Patente Industria y Comercio Año 2011  
Municipio Puerto Cabello

Nombre del Contribuyente	No. Licencia	Rif
Transporte Naja Express, C.A.	57.001	J-30722109-7

Descripción de la Actividad	Base Imponible	0/00	Impuesto a Pagar
Transporte de carga	3.734.807,65	3	112.044,23
<b>Total</b>			<b>112.044,23</b>

**Impuestos Pagados por Anticipado**

No.de Recibo	Fecha	Monto en Bs.
	08/2011	11.324,00
	09/2011	19.456,00
	10/2011	22.724,00
	11/2011	27.588,00
	12/2011	30.780,00
<b>Total Impuestos Anticipados</b>		<b>111.872,00</b>

<b>Impuesto a Pagar</b>	<b>172,23</b>
-------------------------	---------------

Pago Patente Industria y Comercio Año 2012  
Municipio Puerto Cabello

Nombre del Contribuyente	No.Licencia	Rif
Transporte Naja Express, C.A.	57.001	J-30722109-7

Descripción de la Actividad	Base Imponible	0/00	Impuesto a Pagar
Transporte de carga	6.170.551,76	3	185.116,55
<b>Total</b>			<b>185.116,55</b>

#### Impuestos Pagados por Anticipado

Fecha	Monto en Bs.	
01/2012	24.320,00	
02/2012	25.916,00	
03/2012	24.320,00	
04/2012	27.588,00	
05/2012	27.588,00	
06/2012	27.588,00	
07/2012	27.588,00	
<b>Total Impuestos Anticipados</b>		<b>184.908,00</b>

<b>Impuesto a Pagar</b>	<b>208,55</b>
-------------------------	---------------

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6.9 Presupuesto de efectivo Transportes Naja Express, C.A. para el periodo agosto 2011 – julio 2012.**

Nivel de servicio	0,35	0,60	0,70	0,85	0,95	0,75
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
<b>Ingresos de efectivo, Bs/mes</b>						
Fletes	378.893,53	649.531,76	757.787,06	920.170,00	1.028.425,29	811.914,71
Fletes de contado = 30% de las ventas	113.668,06	194.859,53	227.336,12	276.051,00	308.527,59	243.574,41
Fletes a crédito de 30 días = 70% de las ventas	265.225,47	454.672,24	530.450,94	644.119,00	719.897,71	568.340,29
Cobranzas	113.668,06	460.085,00	682.008,35	806.501,94	952.646,59	963.472,12
<b>Total de ingresos de efectivo</b>	113.668,06	460.085,00	682.008,35	806.501,94	952.646,59	963.472,12
<b>Egresos de efectivo, Bs/mes</b>						
Sueldos y salarios	105.046,55	145.642,29	161.880,58	186.238,02	395.163,47	169.999,73
Mantenimiento	0,00	0,00	470,00	11.015,00	11.015,00	11.015,00
Combustible	523,57	897,54	1.047,13	1.271,52	1.421,11	1.121,93
Alquiler de terreno	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Servicios	840,33	840,33	840,33	840,33	840,33	840,33
Peaje	2.938,45	5.037,35	5.876,91	7.136,24	7.975,80	6.296,68
Viáticos	27.300,00	46.800,00	54.600,00	66.300,00	74.100,00	58.500,00
Seguros	180.120,13	180.120,13	180.120,13	0,00	0,00	0,00
Cuota Préstamo (C.T.)	95.785,95	95.785,95	95.785,95	95.785,95	95.785,95	95.785,95
Cuota Préstamo (C.F.)	242.904,31	242.904,31	242.904,31	242.904,31	242.904,31	242.904,31
Otros gastos (5% costos operacionales)	7.207,44	10.335,88	11.610,75	14.015,06	24.900,79	12.763,68
Patente de industria y comercio	11.324,00	19.456,00	22.724,00	27.588,00	30.952,23	24.320,00
I.S.L.R. *	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total salidas de efectivo</b>	681.675,78	755.504,81	785.545,13	660.779,47	892.744,03	631.232,66
<b>Flujo neto de efectivo (Ingresos de efectivo - Egresos de efectivo), Bs/mes</b>	-568.007,72	-295.419,82	103.536,78	145.722,47	59.902,55	332.239,46
Saldo inicial de efectivo**	1.000.000,00	431.992,28	136.572,47	33.035,69	178.758,15	238.660,71
Saldo final de efectivo	431.992,28	136.572,47	33.035,69	178.758,15	238.660,71	570.900,17

Nivel de servicio	0,80	0,75	0,85	0,85	0,85	0,85
	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
<b>Ingresos de efectivo, Bs/mes</b>						
Fletes	866.042,35	811.914,71	920.170,00	920.170,00	920.170,00	920.170,00
Fletes de contado = 30% de las ventas	259.812,71	243.574,41	276.051,00	276.051,00	276.051,00	276.051,00
Fletes a crédito de 30 días = 70% de las ventas	606.229,65	568.340,29	644.119,00	644.119,00	644.119,00	644.119,00
Cobranzas	828.153,00	849.804,06	844.391,29	920.170,00	920.170,00	920.170,00
<b>Total de ingresos de efectivo</b>	828.153,00	849.804,06	844.391,29	920.170,00	920.170,00	920.170,00
<b>Egresos de efectivo, Bs/mes</b>						
Sueldos y salarios	178.118,87	169.999,73	186.238,02	186.238,02	186.238,02	186.238,02
Mantenimiento	470,00	470,00	0,00	11.015,00	11.015,00	11.015,00
Combustible	1.196,72	1.121,93	1.271,52	1.271,52	1.271,52	1.271,52
Alquiler de terreno	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Servicios	840,33	840,33	840,33	840,33	840,33	840,33
Peaje	6.716,46	6.296,68	7.136,24	7.136,24	7.136,24	7.136,24
Viáticos	62.400,00	58.500,00	66.300,00	66.300,00	66.300,00	66.300,00
Seguros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuota Préstamo (C.T.)	95.785,95	95.785,95	95.785,95	95.785,95	95.785,95	95.785,95
Cuota Préstamo (C.F.)	242.904,31	242.904,31	242.904,31	242.904,31	242.904,31	242.904,31
Otros gastos (5% costos operacionales)	12.862,12	12.236,43	13.464,31	14.015,06	14.015,06	14.015,06
Patente de industria y comercio	25.916,00	24.320,00	27.588,00	27.588,00	27.588,00	27.588,00
I.S.L.R. *	0,00	0 *	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total salidas de efectivo</b>	634.895,82	620.160,41	649.213,72	660.779,47	660.779,47	660.779,47
<b>Flujo neto de efectivo (Ingresos de efectivo - Egresos de efectivo), Bs/mes</b>	193.257,18	229.643,65	195.177,57	259.390,53	259.390,53	259.390,53
Saldo inicial de efectivo	570.900,17	764.157,35	993.801,00	1.188.978,57	1.448.369,09	1.707.759,62
Saldo final de efectivo	764.157,35	993.801,00	1.188.978,57	1.448.369,09	1.707.759,62	1.967.150,14

\*No se cancela Impuesto sobre la Renta, intereses y desgravámenes superan ING, (ver tabla 5.11)

\*\*Obtenido en su totalidad a través de préstamo de arranque

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6.10 Estado de resultados**

Transportes Naja Express, C.A.		
Estado de Resultados		
del 01 de Agosto de 2.011 al 31 de Diciembre de 2.011		
Ventas		3.734.807,65
Inventario Inicial Mercancía	0,00	
Compra Mercancía	0,00	
Descuentos en Compras	( 0,00 )	
Fletes y Gastos de Compras	0,00	
Total Mercancía Disponible	0,00	
Inventario Final Mercancía	0,00	0,00
Utilidad Bruta en Ventas		3.734.807,65
Pago de prestamos	1.694.376,53	
Gastos Generales	975.857,56	
Sueldos y Salarios	993.970,91	3.664.205,00
Utilidad en Operaciones		70.602,64
Ingresos por Intereses Bancarios		0,00
Utilidad ejercicio económico		70.602,64
Previsión Impuesto Renta	0,00	
Impuesto Renta Retenido por Terceros	0,00	0,00
<b>Utilidad neta ejercicio económico</b>		<b>70.602,64</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6.2. Interpretación de balances proyectados

En los estudios financieros se busca determinar la capacidad del proyecto para generar activos líquidos, es decir, aquellos que fácilmente pueden convertirse en efectivo sin una pérdida significativa de su valor original. Para evaluar que tan capaz resulte ser la empresa para satisfacer sus necesidades circulantes, Besley (2001) define razones de liquidez como los instrumentos que muestran la relación que existe entre el efectivo de una empresa y otros activos circulantes y sus pasivos circulantes.

Una vez comprobada la capacidad del proyecto de generar utilidades (a partir del estado de resultado) y la capacidad de generar flujos de caja de positivos antes de los seis (6) primeros meses (mediante el balance de flujo de caja), se procederá a calcular la evolución de la liquidez del proyecto a lo largo del primer año basándose en el balance general proyectado.

Del periodo de estudio, comprendido entre agosto de 2011 y julio de 2012, se seleccionaron dos fechas claves para evaluar la liquidez de la empresa, estas son el 31 de diciembre de 2011, cuando se deben cancelar las obligaciones salariales a los trabajadores, definidas en la Ley Orgánica del Trabajo, y por lo cual las necesidades de efectivo serán mayores que en los meses anteriores, y el 31 de julio de 2012, cuando la nueva sucursal cumplirá un año de operación y para el cual se podrá conocer el comportamiento que siguen los flujos de liquidez.



**Tabla 6.11 Balance General Transporte Naja Express, C.A.**

<b>Transportes Najas Express, C.A.</b>		
<b>Balance General</b>		
<b>Fecha</b>	<b>31/12/2011</b>	<b>31/07/2012</b>
	<b>Bs</b>	<b>Bs</b>
<b>ACTIVOS</b>		
<b>Activo Circulante:</b>		
Caja	238.660,71	1.967.150,14
Inventario de Mercancía	61.240,80	61.240,80
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>299.901,51</b>	<b>2.028.390,94</b>
<b>Activo Fijo:</b>		
Mobiliario y Equipo de Oficina	38.414,00	38.414,00
Maquinaria y Equipo de trabajo	14.693.611,45	14.693.611,45
Depreciación Acum. Mobiliario y Eq. de Oficina	-1.730,15	-4.152,36
Depreciación Maquinaria y Equipo de trabajo	-661.791,67	-1.588.300,02
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>14.068.503,63</b>	<b>13.139.573,07</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>14.368.405,13</b>	<b>15.167.964,01</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		
<b>Pasivo Circulante:</b>		
Préstamos bancarios	3.587.573,92	2.917.072,25
Previsión Impuesto Renta	0,00	0,00
Ince por Pagar	14.430,92	23.042,94
S.S.O. por Pagar	64.939,14	103.693,24
Ley Política Habitacional	14.430,92	23.042,94
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>3.681.374,90</b>	<b>3.066.851,38</b>
<b>Pasivo No Circulante:</b>		
Préstamos bancarios	10.452.842,23	8.751.216,75
<b>Total Pasivo No Circulante</b>	<b>10.452.842,23</b>	<b>8.751.216,75</b>
<b>Patrimonio:</b>		
Capital Social	222.478,60	3.182.401,08
Reserva Legal	11.709,40	167.494,79
<b>Total Patrimonio</b>	<b>234.188,00</b>	<b>3.349.895,88</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>14.368.405,13</b>	<b>15.167.964,01</b>

\*Corresponde a los niveles de inventarios para un mes de reparaciones menores.

Fuente: Elaboración propia

Se utilizó una de las principales razones para el cálculo de liquidez denominada prueba ácida, esta busca verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus inventarios.

$$\text{Prueba ácida diciembre 2011} = \frac{299.901,51 - 61.240,80}{3.681.374,90} = 0,0648$$

$$\text{Prueba ácida julio 2012} = \frac{2.028.390,94 - 61.240,80}{3.066.851,38} = 0,6414$$

A raíz de los resultados obtenidos, se observa una tendencia donde la empresa progresivamente tendrá mayor capacidad para cumplir sus obligaciones en el corto plazo debido a que contará con mayor liquidez, producto de la cancelación del préstamo de arranque y consolidación en el mercado por lo que percibirá mayores ingresos.

Ortiz (2003), señala que la prueba ácida puede estar entre 0,50 y 1 y ser aceptable (pág. 183), debido a que el proyecto se encuentra en su fase inicial y manifiesta un comportamiento favorable.

## **CAPÍTULO VII: MARCO LEGAL**

Los aspectos jurídicos necesarios de consideración para la propuesta planteada a la empresa Transporte Naja Express, C.A., se encuentran comprendidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley de Tránsito Terrestre (L.T.T.), Ley Orgánica del Trabajo y Ley Orgánica de Prevención (L.O.T.), Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT).

### **7.1. Sobre los derechos y deberes de los trabajadores**

La Constitución establece:

“Toda persona tiene derecho a la seguridad social como servicio público de carácter no lucrativo, que garantice la salud y asegure protección en contingencias de maternidad, paternidad, enfermedad, invalidez, enfermedades catastróficas, discapacidad, necesidades especiales, riesgos laborales, pérdida de empleo, desempleo, vejez, viudedad, orfandad, vivienda, cargas derivadas de la vida familiar y cualquier otra circunstancia de previsión social (...). Los recursos financieros de la seguridad social no podrán ser destinados a otros fines. Las cotizaciones obligatorias que realicen los trabajadores y las trabajadoras para cubrir los servicios médicos y asistenciales y demás beneficios de la seguridad social podrán ser administrados sólo con fines sociales bajo la rectoría del Estado. El sistema de seguridad social será regulado por una ley orgánica especial”. (Artículo 86).

La LOPCYMAT establece

“Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas(...)”(Artículo 53).

## **7.2. Sobre los deberes y derechos de los empleadores**

La LOPCYMAT establece

“Derechos de los Empleadores y Empleadoras Los empleadores y empleadoras tienen derecho a exigir de sus trabajadores y trabajadoras el cumplimiento de las normas de higiene, seguridad y ergonomía, y de las políticas de prevención y participar en los programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social que mejoren su calidad de vida, salud y productividad (...)” (Artículo 55).

“Son deberes de los empleadores y empleadoras, adoptar las medidas necesarias para garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo, así como programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social e infraestructura para su desarrollo en los términos previstos en la presente Ley y en los tratados internacionales suscritos por la República, en las disposiciones legales y reglamentarias que se establecieren, así como en los contratos individuales de trabajo y en las convenciones colectivas.” (Artículo 56).

## **7.3. Sobre la jornada de trabajo**

La Constitución establece:

“La jornada de trabajo diurna no excederá de ocho horas diarias ni de cuarenta y cuatro horas semanales. En los casos en que la ley lo permita, la jornada de trabajo nocturna no excederá de siete horas diarias ni de treinta y cinco semanales. Ningún patrono o patrona podrá obligar a los trabajadores o trabajadoras a laborar horas extraordinarias. Se propenderá a la progresiva disminución de la jornada de trabajo dentro del interés social y del ámbito que se determine y se dispondrá lo conveniente para la mejor

utilización del tiempo libre en beneficio del desarrollo físico, espiritual y cultural de los trabajadores y trabajadoras

Los trabajadores y trabajadoras tienen derecho al descanso semanal y vacaciones remunerados en las mismas condiciones que las jornadas efectivamente laboradas.”(Artículo 90).

La ley orgánica del trabajo establece:

“Salvo las excepciones previstas en esta Ley, la jornada diurna no podrá exceder de ocho (8) horas diarias, ni de cuarenta y cuatro (44) semanales; la jornada nocturna no podrá exceder de siete (7) horas diarias, ni de cuarenta (40) semanales; y la jornada mixta no podrá exceder de siete y media (7 1/2) horas por día, ni de cuarenta y dos (42) por semana. Se considera como jornada diurna la cumplida entre las 5:00 a.m. y las 7:00 p.m.” (Artículo 195).

“Por acuerdo entre el patrono y los trabajadores, podrá establecerse una jornada diaria hasta de nueve (9) horas sin que se exceda el límite semanal de cuarenta y cuatro (44) horas, para otorgar a los trabajadores dos (2) días completos de descanso cada semana”( Artículo 196).

#### **7.4. Sobre las condiciones de seguridad**

La LOPCYMAT establece:

“Toda empresa, establecimiento, explotación o faena deberá diseñar una política y elaborar e implementar un Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo, específico y adecuado a sus procesos, el cual deberá ser presentado para su aprobación ante el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales, sin perjuicio de las responsabilidades del empleador o empleadora previstas en la ley. El Ministerio con competencia en materia de seguridad y salud en el trabajo aprobará la norma técnica que

regule la elaboración, implementación, evaluación y aprobación de los Programas de Seguridad y Salud en el Trabajo.” (Artículo 61).

“El empleador o empleadora, en cumplimiento del deber general de prevención, debe establecer políticas y ejecutar acciones que permitan:

1. La identificación y documentación de las condiciones de trabajo existentes en el ambiente laboral que pudieran afectar la seguridad y salud en el trabajo.

2. La evaluación de los niveles de inseguridad de las condiciones de trabajo y el mantenimiento de un registro actualizado de los mismos, de acuerdo a lo establecido en las normas técnicas que regulan la materia.

3. El control de las condiciones inseguras de trabajo estableciendo como prioridad el control en la fuente u origen. En caso de no ser posible, se deberán utilizar las estrategias de control en el medio y controles administrativos, dejando como última instancia, cuando no sea posible la utilización de las anteriores estrategias, o como complemento de las mismas, la utilización de equipos de protección personal.” (Artículo 62).

## **7.5. Sobre la remuneración a los trabajadores**

La Constitución establece:

“Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley.” (Artículo 91).

“Todos los trabajadores y trabajadoras tienen derecho a prestaciones sociales que les recompensen la antigüedad en el servicio y los amparen en caso de cesantía. El salario y las prestaciones sociales son créditos laborales de exigibilidad inmediata. Toda mora en su pago genera intereses, los cuales constituyen deudas de valor y gozarán de los mismos privilegios y garantías de la deuda principal.” (Artículo 92).

La Ley Orgánica del trabajo establece:

“ (...) La remuneración deberá ser adecuada a la naturaleza y magnitud de los servicios y no podrá ser inferior al salario mínimo ni a la que se pague por trabajos de igual naturaleza en la región y en la propia empresa.” (Artículo 69).

“Se entiende por salario la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de su servicio y, entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras o trabajo nocturno, alimentación y vivienda.” (Artículo 133).

“El salario se podrá estipular por unidad de tiempo, por unidad de obra, por pieza o a destajo, o por tarea.” (Artículo 139).

“Se entenderá que el salario ha sido estipulado por unidad de obra, por pieza o a destajo, cuando se toma en cuenta la obra realizada por el trabajador, sin usar como medida el tiempo empleado para ejecutarla.

Parágrafo Único: Cuando el salario se hubiere estipulado por unidad de obra, por pieza o a destajo, la base del cálculo no podrá ser inferior a la que

correspondería para remunerar por unidad de tiempo la misma labor.” (Artículo 141).

“Se entenderá que el salario ha sido estipulado por tarea, cuando se toma en cuenta la duración del trabajo, pero con la obligación de dar un rendimiento determinado dentro de la jornada.” (Artículo 142).

“Cuando el salario se hubiere estipulado por unidad de obra, por pieza o a destajo, por tarea o a comisión, el patrono deberá hacer constar el modo de calcularlo, en carteles que fijará en forma bien visible en el interior de la empresa.” (Artículo 143).

“Para el cálculo de lo que corresponda al trabajador por causa del descanso semanal y días feriados, de horas extras y del trabajo nocturno, se tomará como base el salario normal devengado por él, durante la semana respectiva.” (Artículo 144).

“El salario de base para el cálculo de lo que corresponda al trabajador por concepto de vacaciones será el salario normal devengado por él, en el mes efectivo de labores inmediatamente anterior al día en que nació el derecho a la vacación.

En caso de salario por unidad de obra, por pieza o a destajo o a comisión, será el promedio del salario devengado durante el año inmediatamente anterior al día en que nació el derecho a la vacación.” (Artículo 145).

“El salario base para el cálculo de lo que corresponda al trabajador a consecuencia de la terminación de la relación de trabajo, de conformidad con el artículo 125 de esta Ley, será el devengado en el mes de labores inmediatamente anterior.

En caso de salario por unidad de obra, por pieza, a destajo, a comisión o de cualquier otra modalidad de salario variable, la base para el cálculo será el



promedio de lo devengado durante el año inmediatamente anterior.” (Artículo 146).

“Cuando un trabajador preste servicios en día feriado tendrá derecho al salario correspondiente a ese día y además al que le corresponda por razón del trabajo realizado, calculado con un recargo del cincuenta por ciento (50%) sobre el salario ordinario.” (Artículo 154).

“Las horas extraordinarias serán pagadas con un cincuenta por ciento (50%) de recargo, por lo menos, sobre el salario convenido para la jornada ordinaria.” (Artículo 155).

“La jornada nocturna será pagada con un treinta por ciento (30%) de recargo, por lo menos, sobre el salario convenido para la jornada diurna”. (Artículo 156).

Adicionalmente, por medio de la modificación del artículo número 2 de la Ley de alimentación, publicada en gaceta oficial el día 4 de mayo de 2011, se establece que los patronos pagarán el Ticket de Alimentación a todos los trabajadores sin límite mínimo de personas y su valor no podrá ser inferior a cero coma veinticinco unidades tributarias (0,25 U.T.) ni superior a cero coma cincuenta unidades tributarias (0,50 U.T.).

## **7.6. Sobre el pago de vacaciones**

La Ley Orgánica del Trabajo establece:

“Cuando el trabajador cumpla un (1) año de trabajo ininterrumpido para un patrono, disfrutará de un período de vacaciones remuneradas de quince (15) días hábiles. Los años sucesivos tendrá derecho además a un (1) día adicional remunerado por cada año de servicio, hasta un máximo de quince (15) días hábiles.” (Artículo 219).

“Los patronos pagarán al trabajador en la oportunidad de sus vacaciones, además del salario correspondiente, una bonificación especial para su disfrute equivalente a un mínimo de siete (7) días de salario más un (1) día por cada año a partir de la vigencia de esta Ley hasta un total de veintiún (21) días de salario, cuando el trabajador no hubiere adquirido el derecho a recibir una bonificación mayor a la inicialmente prevista de siete (7) salarios. Si fuere el caso, de que el trabajador debe recibir en razón de su antigüedad una cantidad que exceda a los siete (7) salarios iniciales, recibirá la cantidad a que se haya hecho acreedor, sin perjuicio de lo dispuesto en este artículo respecto de la bonificación adicional de un día de salario por año de servicio a partir de su vigencia.” (Artículo 223).

### **7.7. Sobre los días hábiles para el trabajo**

La ley Orgánica del Trabajo establece:

“Son días feriados, a los efectos de esta Ley:

- a) Los domingos;
- b) El 1º de enero; el Jueves y el Viernes Santos; el 1º de mayo y el 25 de diciembre;
- c) Los señalados en la Ley de Fiestas Nacionales; y
- d) Los que se hayan declarado o se declaren festivos por el Gobierno Nacional, por los Estados o por las Municipalidades, hasta un límite total de tres (3) por año.

Durante los días feriados se suspenderán las labores y permanecerán cerradas para el público las empresas, explotaciones y establecimientos, sin que se pueda efectuar en ellos trabajos de ninguna especie, salvo las excepciones previstas en esta Ley.” (Artículo 212).

“Los días que sólo se hayan declarado festivos por ciertos Estados o Municipalidades no se considerarán como feriados respecto de los trabajadores de las empresas de transporte que presten sus servicios a través del territorio de aquellos Estados o Municipalidades y de otros en los cuales no se hayan declarado festivos tales días.” (Artículo 215).

## **7.8. Del trabajo en transporte terrestre**

La Ley de Transporte Terrestre establece:

“Para los efectos de esta Ley, el servicio de transporte terrestre se clasifica en:

1. Transporte terrestre de personas:

a) Público

a.1 Colectivo

a.2 Individual

b) Privado

2. Transporte terrestre de carga:

a) General, a granel, perecedera y frágil

b) De alto riesgo.

3. Servicios conexos.” (Artículo 99).

“El servicio de transporte automotor de carga general, a granel, perecedera y frágil será prestado por personas naturales o jurídicas debidamente autorizadas, según lo dispuesto en la ley. Las personas naturales propietarias de más de tres (3) vehículos en esta modalidad, deben constituirse en personas jurídicas para prestar este servicio.” (Artículo 125).

El servicio de transporte terrestre de carga no estará sometido a un régimen tarifario regulado. El ministerio del poder popular con competencia en materia de transporte terrestre, conjuntamente con el ministerio del poder popular con competencia en materia de industrias ligeras y comercio,

cuando lo consideren pertinente y se trate del transporte de bienes decretados como de primera necesidad o estratégicos, fijarán las tarifas a cobrar en el territorio nacional, apoyándose en una metodología tarifaria con sus respectivos estudios de transporte.” (Artículo 147).

La Ley Orgánica del Trabajo establece:

“La jornada de trabajo en el transporte terrestre se establecerá preferentemente en la convención colectiva o por Resolución conjunta de los Ministerios de los ramos del trabajo y de transporte y comunicaciones.” (Artículo 328).

“El salario podrá estipularse por unidad de tiempo, por viaje, por distancia, por unidad de carga o por un porcentaje del valor del flete, siempre que dicha estipulación no viole el límite máximo de la jornada, ni infrinja normas de seguridad

Parágrafo Primero: Cuando el salario se haya estipulado por viaje, si éste sufre retardo o prolongación en su duración por causa que no le sea imputable, el trabajador tendrá derecho a un aumento proporcional de su salario, pero no podrá disminuirse si el tiempo de viaje se reduce.” (Artículo 329).

“Los patronos y los trabajadores del transporte terrestre deberán cumplir las disposiciones legales y reglamentarias en materia de tránsito y de seguridad.

El trabajador no podrá ser obligado a operar el vehículo si éste no reúne las condiciones de seguridad para garantizar la vida y la integridad física de los usuarios, del público en general y de los propios trabajadores.” (Artículo 331).

Se prohíbe a los trabajadores:

- a) La ingestión de bebidas alcohólicas durante la prestación de servicios; y
- b) Usar drogas dentro y fuera de sus horas de trabajo, sin prescripción médica que acredite que su ingestión no altera su capacidad de servicio.” (Artículo 332).

### **7.9. Del horario del transporte de carga**

La Ley Orgánica del Trabajo establece:

El Instituto Nacional de Transporte Terrestre establecerá los horarios para la circulación de vehículos destinados al transporte de carga en las vías de competencia nacional. La autoridad administrativa competente, establecerá los horarios para carga, descarga, así como el de recolección de los desperdicios y escombros, haciéndolos coincidir con períodos de menor congestión vehicular, en concordancia con lo previsto en el Reglamento de esta Ley.” (Artículo 77).

La Ley de Tránsito Terrestre establece:

“Las personas naturales y jurídicas autorizadas para la prestación del servicio de transporte terrestre público de pasajeros y pasajeras, y de carga están obligadas a cumplir con los tiempos de conducción y descanso que a tal efecto se establecerán en el Reglamento de esta Ley.” (Artículo 87).

### **7.10. De la participación y el control social**

La LOPCYMAT establece:

En todo centro de trabajo, establecimiento o unidad de explotación de las diferentes empresas o de instituciones públicas o privadas, los trabajadores y trabajadoras elegirán delegados o delegadas de prevención, que serán

sus representantes ante el Comité de Seguridad y Salud Laboral, mediante los mecanismos democráticos establecidos en la presente Ley, su Reglamento y las convenciones colectivas de trabajo.” (Artículo 41).

En todo centro de trabajo, establecimiento o unidad de explotación de las diferentes empresas o de instituciones públicas o privadas, debe constituirse un Comité de Seguridad y Salud Laboral, órgano paritario y colegiado de participación destinado a la consulta regular y periódica de las políticas, programas y actuaciones en materia de seguridad y salud en el trabajo. (Artículo 46).

### **7.11. Sobre el apoyo a la pequeña y mediana empresa**

La Constitución establece:

“El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana empresa (...), con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.” (Artículo 308).

### **7.12. Sobre los procedimientos aduaneros (ver anexo G)**

## CONCLUSIONES

- **Del estudio de mercado**

- La empresa debe llevar a cabo una estrategia de crecimiento agresivo considerando su capacidad de financiamiento, exceso de liquidez y experiencia que facilitan su ingreso a un mercado cuya supervivencia se encuentra garantizada debido al modelo económico venezolano.

- La ciudad de Puerto Cabello representa un lugar idóneo para el establecimiento de la nueva sede por su excelente ubicación geográfica y cercanía al principal puerto del país, a través del cual ingresan el 37% de las importaciones a nivel nacional.

- Utilizando la Matriz Cuantitativa de Planificación y tomando en consideración una serie de aspectos claves, como capacidad de crecimiento del proyecto, rendimiento sobre la inversión, aspectos legales, entre otros, se seleccionó la instalación de una nueva sucursal de transporte pesado como la mejor alternativa de inversión para la empresa.

- **Del Estudio Económico:**

- El cálculo de la rentabilidad para el capital total arrojó que el proyecto es rentable, ya que el valor actual obtenido para la evaluación explícita e implícita fue de Bs. 117.003,479 y Bs. 71.882,687, respectivamente, lo que significa que el proyecto es rentable y los ingresos superan las exigencias mínimas de la empresa.

- La inversión inicial del proyecto asciende a 16.258.655,54 Bs, de la cual 15.715.542,02 Bs. corresponden a la inversión de capital fijo es y 543.113,52 Bs a la inversión de capital de trabajo. El préstamo para la instalación de la planta será de 9.755.193,326 Bs, lo cual representa un 60% de la inversión inicial, tramitado a través de un préstamo bancario, a una tasa de interés del 18,51%,

para cancelarlo en 7 años. El 40% restante será el aporte económico propio de la empresa.

- La tasa interna de retorno de 26,7% fue superior a la tasa mínima de rendimiento de 25,914%, lo que indica la obtención de ganancias reales superiores a las mínimas exigidas.

- Para el capital propio, la tasa interna de retorno fue de 37%, superior al mínimo exigido de 29,52%, lo que indica la rentabilidad del proyecto.

- **Del Estudio Financiero:**

- Partiendo del presupuesto de efectivo proyectado, se concluye la capacidad del proyecto para generar un flujo neto de efectivo positivo durante el cuarto mes posterior a su puesta en marcha, de Bs. 145.722,47, tendencia que se mantiene hasta el final del periodo estudiado.

- Mediante la aplicación de una prueba ácida para el balance general proyectado en diciembre de 2011 y en julio de 2012, se obtuvieron índices de liquidez de 0,0648 y 0,6414 respectivamente, esto refleja el incremento progresivo sobre la liquidez de la que dispondrá la empresa durante el primer año y que garantizan el cumplimiento de sus obligaciones en el corto plazo.

- El estado de resultados para el periodo correspondiente de 1 de agosto de 2011 hasta 31 de diciembre de 2011 refleja la capacidad del negocio de producir beneficios, totalizando Bs. 70.602,64 en utilidades, para dicho periodo.

**En cuanto a los Aspectos Legales:**

- Se especifica las normativas a cumplir por parte de la empresa para la apertura de esta nueva sucursal, contempladas en el marco legal e integrado por la constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica del Trabajo, LOPCYMAT y Ley de Tránsito Terrestre. A su vez, no solo se definen los requerimientos que deben cumplirse por parte de la empresa, sino que también



son establecidos los deberes y derechos de cada trabajador que garanticen un buen funcionamiento de la próxima sede.

## RECOMENDACIONES

Luego de analizar todos los factores que pueden influir en un tipo de negocio como el que se está estudiando, realizar los estudios necesarios para comprobar tanto la rentabilidad como factibilidad del proyecto y a su vez demostrando el comportamiento que tendrá la empresa desde sus arranque, se recomienda al inversionista y a la empresa como tal lo siguiente:

- Invertir en el negocio propuesto, ya que fue comprobada la rentabilidad y factibilidad del mismo, garantizando a sus inversionistas la recuperación de su inversión y obtención de ganancias.
- Se recomienda a la sucursal ya existente una restructuración de la flota actual de vehículos que en ella opera, para así lograr un cambio en conjunto con la nueva sucursal y prestar el servicio en las mejores condiciones posibles para que la imagen de la empresa vaya en ascenso.
- Plantear y actuar bajo políticas de educación ambiental dentro de la empresa, Es importante que los trabajadores actúen conociendo el concepto de educación ambiental, que no es más que el proceso mediante el cual los trabajadores eran capaces de adquirir conocimientos y experiencia para comprenderlos, analizarlos y traducirlos en soluciones de problemáticas ambientales. Esta educación ambiental es clave para el desarrollo de una mejor sociedad ya que, en definitiva, existe una relación directa entre la calidad del ambiente y la calidad de vida.
- Se deben tener en cuenta planes ergonómicos, tal como lo establece el Título V (Artículo 59) de la LOPCYMAT, necesarios una vez que inicien las labores en la nueva sucursal. La ergonomía es el estudio del trabajador en relación con su puesto de trabajo. Destaca la importancia de ajustar dicho puesto de trabajo en vez de forzar al trabajadora a ajustarse a él.

## BIBLIOGRAFIA

### Referencias bibliográficas:

1. Besley S., y Brigham E., (2001). Fundamentos de Administración Financiera. Doceava edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
2. Borello A., (1994). El plan de negocios. Ediciones Díaz de Santos, 1994. Madrid, España.
3. Castro S., Tortolero J., (2006), Determinación de la mezcla y el tamaño de la flotilla de vehículos de una empresa de alimentos de consumo masivo para el transporte de sus productos terminados. Trabajo especial de grado. Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela.
4. Cordovés M., Rodríguez D. (2002), Estructura de Costos por Rutas para Transporte de Carga Pesada. Trabajo especial de grado. Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela.
5. D'Jesús G., Tohme J. (2005). Plan estratégico de mercadeo a ser aplicado a La Casa del Bebe, C.A., ubicada en Maracay, estado Aragua, que permita su expansión y modernización. Trabajo especial de grado. Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela.
6. David F., (1997). Conceptos de Administración Estratégica. Quinta edición. Editorial Prentice Hall. México.
7. Giugni L., Ettedgui C., Gonzalez I., Guerra V. (2007). Evaluación de Proyectos de Inversión. Quinta reimpresión. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
8. Jáñes T. (2008) Metodología de la Investigación en Derecho. Cuarta edición. Universidad Católica Andrés Bello. Montalbán. Caracas, Venezuela.
9. Jiménez Y. (2003). Aplicación del proceso de planeación para una empresa de transporte de material y residuos peligrosos. Trabajo de grado. Escuela de Negocios. Universidad de las Américas Puebla. Puebla, México.

10. Leyva J., Ramírez A. (2004). Plan de negocios para la creación de la empresa Fletes y Almacenes S.A. de C.V. Trabajo de grado. Escuela de Negocios. Universidad de las Américas Puebla. Puebla, México.
11. McCarthy J. y Perreault W. (2000). Marketing un enfoque global. McGraw-Hill. Decimo tercera edición. México.
12. Moreno D., Pinto D. (2008), Propuesta de un Plan Estratégico para una fábrica de calzado. Caso Fravi. C.A. Trabajo especial de grado. Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela.
13. Olivo M., Maldonado R., De Franca L. (2009). Fundamentos de Contabilidad Financiera. Tercera edición. Dirección de Medios y Publicaciones Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
14. Ortiz H. (2002). Finanzas Básicas. Primera edición. Editorial Cengage Learning. Bogota, Colombia.
15. Robert M. (2000). Contabilidad la Base para las Decisiones Gerenciales (Onceava edición. McGraw-Hill Interamericana S.A. Bogotá, Colombia.
16. Stutely R. (2000). Plan de Negocios, La estrategia inteligente. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
17. Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998). Manual de Trabajos de Grados de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas, Venezuela.
18. Weston J., Brigham E. (1977). Finanzas en Administración. Quinta edición. Editorial Interamericana. México D.F., México.
19. (2004). Manual del Plan de Negocios. Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe, Argentina.

#### **Referencias electrónicas:**

1. Asociación de Logística de Venezuela (2011). Estadísticas de interés 2010 - 2011 (revisión mayo 2011). Extraído el 3 de junio de 2011 desde <http://www.alv-logistica.org/docs/EstadisticasMayo2011.pdf>

2. Asociación de Logística de Venezuela (2011). Estadísticas de interés 2006. Extraído el 30 de abril de 2011 desde <http://www.alv-logistica.org>
3. Banco Central de Venezuela. Extraído el 14 de mayo de 2011 desde <http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp>
4. Cámara de la Industria de Repuestos y Autopartes de Venezuela (2011). Extraído el 10 de mayo de 2011 desde [http://directoriorepuestos.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=88%3Aescasez-de-repuestos-para-autos-en-venezuela&catid=57%3Arepuestos&Itemid=1](http://directoriorepuestos.com/index.php?option=com_content&view=article&id=88%3Aescasez-de-repuestos-para-autos-en-venezuela&catid=57%3Arepuestos&Itemid=1)
20. Deloitte (2009). Extraído el 9 de mayo de 2011 desde [http://www.deloitte.com/view/es\\_CL/cl/ideas-y-perspectivas/doing-business/article/4d859b58992fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/es_CL/cl/ideas-y-perspectivas/doing-business/article/4d859b58992fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm)
21. Índice Nacional de Precios al Consumidor Serie desde diciembre 2007. Banco Central de Venezuela. Extraído el 14 de mayo de 2011 desde <http://www.bcv.org.ve>
22. Instituto Nacional de Estadística. Extraído el 14 de mayo de 2011 desde [http://www.ine.gov.ve/comercio/CuadroComercioimport.asp?Codigo=Importacion\\_ClaselImportador](http://www.ine.gov.ve/comercio/CuadroComercioimport.asp?Codigo=Importacion_ClaselImportador)
23. Mercado Libre. Extraído el 7 de mayo de 2011 desde [http://articulo.mercadolibre.com.ve/MLV-27687439-terreno-en-alquiler-en-carabobo-puerto-cabello-puerto-ca-\\_JM](http://articulo.mercadolibre.com.ve/MLV-27687439-terreno-en-alquiler-en-carabobo-puerto-cabello-puerto-ca-_JM)
24. Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas. Extraído el 3 de mayo de 2011 desde [http://www.mpd.gob.ve/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3&Itemid=9](http://www.mpd.gob.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=3&Itemid=9)
25. Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas. Extraído el 3 de mayo de 2011 desde <http://www.mpd.gob.ve/venezuela-nva/primeraparte.htm>

26. Tasas de Interés Anuales Nominales Promedio Serie enero – abril 2011. Banco Central de Venezuela. Extraído el 14 de mayo de 2011 desde <http://www.bcv.org.ve>
27. Transporte Najas Express. Extraído el 18 de abril de 2011 desde <http://transportenajasexpress.com/vision.html>
28. Transporte Najas Express. Extraído el 18 de abril de 2011 desde <http://transportenajasexpress.com/mision.html>



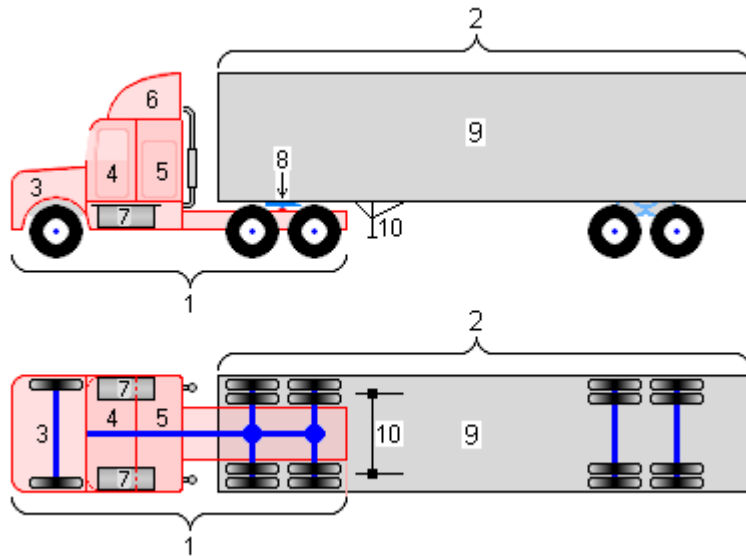








## Anexo A. Vista lateral e inferior de gandola para el traslado de contenedores.



1. Chuto
2. Remolque
3. Motor
4. Cabina
5. Cuarto de descanso (opcional)
6. Alerón
7. Tanque de combustible
8. Quinta rueda (para acoplamiento del remolque al chuto)
9. Contenedor
10. Apoyo del remolque cuando no se encuentra acoplado

Fuente: [http://en.wikipedia.org/wiki/File:Conventional\\_18-wheeler\\_truck\\_diagram.PNG](http://en.wikipedia.org/wiki/File:Conventional_18-wheeler_truck_diagram.PNG)

Autor: H Padleckas, 2010

## Anexo B. Servicios prestados por los agentes de aduana



Reg. Nro. 1906  
Rif: J-31170928-2

17/09/2010  
EXP : 10092

<b>CLIENTE:</b> BUQUE : MELBOURNE STRAIT BL: PCASC20730000 SOLICITUD: SIN CADIVI	<b>PROVEEDOR: SOTHEAST AIR CONTROL</b> FECHA: 20/08/2010 BULTOS: 03 PALETA REFERENCIA: PARTES A/C
---	--

### IMPUESTOS:

TESORO NACIONAL:	Bs.F	10.494,35
TASA SENIAT 0,50%:	Bs.F	145,18
IMPUESTO MUNICIPAL (0,12%):	Bs.F	34,85
INTERESES MORATORIOS	Bs.F	0,00
<b>TOTAL DE IMPUESTOS:</b>	<b>Bs.F</b>	<b>10.674,38</b>

### GASTOS CANCELADOS A TERCEROS:

MANEJO DE CARGA	SOFILINK	Bs.F	2.633,57
ALMACENAJE	SOFILINK	Bs.F	2.261,94
TRANSPORTE TERRESTRE	OPCIONAL	Bs.F	1.008,00
		Bs.F	0,00
		Bs.F	0,00
		Bs.F	0,00

**TOTAL DE PAGOS A TERCEROS:** Bs.F **5.903,51**

### GASTOS AGENCIAMIENTO:

COMISION ADUANAL	Bs.F	1.344,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Bs.F	336,00
GASTOS OPERATIVOS	Bs.F	336,00
PREPARACION DE DOCUMENTOS	Bs.F	336,00
GESTION PASE DE SALIDA	Bs.F	336,00

**TOTAL DE GASTOS AGENCIAMIENTO:** Bs.F **2.688,00**

### TOTAL GENERAL:

Bs.F **19.265,89**

DEP CHQ OTR	69485337	31/08/2010	ABONO 1:	10.559,55
DEP CHQ OTR	189559741	31/08/2010	ABONO 2:	7.357,96
DEP CHQ OTR	22940276	16/09/2010	ABONO 3:	1.348,38
			<b>RESTA:</b>	<b>0,00</b>

PARA LOS PAGOS DE LOS DERECHOS DE IMPORTACION:

ELABORAR ( 3 ) CHEQUES POR CADA UNO DE LOS MONTOS Y ENVIAR POR VALIJA  
MEDIANTE CARTA BANCARIA ( FAVOR ENVIAR COPIA ) A NUESTRO CORREO:

@inoutservices.com.ve o por fax al

O DEPOSITAR EN NUESTRA CUENTA BANCARIA

CTA CTE BANESQ 0134-0205-1320-5102-2192

A NOMBRE DE IN OUT SERVICES AGENTES ADUANALES, C.A.

ATENTAMENTE

Telefonos: /

## Anexo C. Estado de resultados Transporte Naja Express, C.A. año 2010

TRANSPORTE NAJA C.A.		PAGINA : 1
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
DESDE 1/Enero/2010 HASTA 31/Octubre/2010		
<b>INGRESOS BRUTOS</b>		
Ventas Netas		
Ingresos Servicio Transporte	-5,673,992.30	
<b>TOTAL Ventas Netas</b>		<b>-5,673,992.30</b>
Otros Ingresos		
Ingresos Bancarios	-482.38	
Diferencia Pago Facturas	-82.12	
<b>TOTAL Otros Ingresos</b>		<b>-564.50</b>
<b>TOTAL INGRESOS BRUTOS</b>		<b>-5,674,556.80</b>
TRANSPORTE NAJA C.A.		PAGINA : 2
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
DESDE 1/Enero/2010 HASTA 31/Octubre/2010		
<b>COSTOS Y GASTOS</b>		
<b>COSTO DE VENTAS</b>		
Mano de Obra	1,668,177.34	
Mantenimiento Vehiculos Herram	481,545.55	
Gastos de Viaje	97,303.61	
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>		<b>2,247,026.50</b>
<b>GASTOS DE OPERACIONES</b>		
GASTOS DEL PERSONAL	242,364.03	
GASTOS FINANCIEROS	44,595.29	
GASTOS GENERALES	285,341.04	
Impuestos y Contribuciones	7,020.82	
Prestaciones Sociales	5,132.00	
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIONES</b>		<b>604,357.18</b>
<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>		
Gastos Viaje Extranjero	17,454.70	
<b>TOTAL GASTOS NO DEDUCIBLES</b>		<b>17,454.70</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>2,870,838.38</b>
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>		<b>-2,803,688.40</b>

## Anexo D. Balance General Transporte Najas Express, C.A. año 2010 (1/7)

TRANSPORTE NAJA C.A.  
FECHA: 3/Diciembre/2010

BALANCE DE COMPROBACION  
INFORME GENERAL. AL 31/10/2010.

PAGINA: 1

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	SALDO ANTERIOR	DEBE	HABER	SALDO ACTUAL
1.	ACTIVO				
1.1.	ACTIVO CIRCULANTE				
1.1.01.	Caja				
1.1.01.02	Caja Chica	-433.81	0.00	0.00	-433.81
= TOTAL =	Caja	-433.81	0.00	0.00	-433.81
1.1.02.	Bancos				
1.1.02.01	Mercantil	34,367.40	0.00	0.00	34,367.40
1.1.02.02	Venezuela	-29,650.29	438,297.44	263,657.16	144,989.99
1.1.02.03	Banesco	42,931.32	0.00	0.00	42,931.32
= TOTAL =	Bancos	47,648.43	438,297.44	263,657.16	222,288.71
1.1.04.	Cuentas Por Cobrar				
1.1.04.01.	Cuentas por Cobrar				
1.1.04.01.003	SM Manufacturera Ven	853,686.77	233,418.24	379,785.02	707,319.99
1.1.04.01.004	P.O.Box Air Internat	3,129.16	0.00	0.00	3,129.16
1.1.04.01.008	C.A. Venezolana de P	21,739.52	0.00	0.00	21,739.52
1.1.04.01.016	Chaniceria Carabobo	1,008.00	0.00	927.00	81.00
= TOTAL =	Cuentas por Cobrar	879,563.45	233,418.24	380,712.02	732,269.67
1.1.04.03.	Retenciones a Cobrar				
1.1.04.03.001	I.S.L.R. Retenido	156,564.94	12,111.18	0.00	168,676.12
1.1.04.03.002	Retencion Fiel Cump	121,435.54	0.00	0.00	121,435.54
1.1.04.03.003	I.S.L.R. Estimada	62,814.00	0.00	0.00	62,814.00
= TOTAL =	Retenciones a Cobrar	340,814.48	12,111.18	0.00	352,925.66
1.1.04.04.	Anticipo Proveedores				
1.1.04.04.00	Anticipo Afiliados	37,224.72	0.00	5,000.00	32,224.72
1.1.04.04.01	Soluc de Localizacio	5,104.12	0.00	0.00	5,104.12
1.1.04.04.04		28,671.29	0.00	0.00	28,671.29
1.1.04.04.10	Digitalarm C.A.	1,241.31	0.00	0.00	1,241.31
= TOTAL =	Anticipo Proveedores	72,241.44	0.00	5,000.00	67,241.44
1.1.04.05.	Prestamo Empleados				
1.1.04.05.02		0.00	0.00	500.00	-500.00
= TOTAL =	Prestamo Empleados	0.00	0.00	500.00	-500.00
1.1.04.06.	Accionistas				
1.1.04.06.02		516,986.50	47,523.00	0.00	564,511.50

## Anexo D. Balance General Transporte Najas Express, C.A. año 2010 (2/7)

TRANSPORTE NAJA C.A.  
FECHA: 3/Diciembre/2010

PAGINA: 2

BALANCE DE COMPROBACION  
INFORME GENERAL. AL 31/10/2010.

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	SALDO ANTERIOR	DEBE	HABER	SALDO ACTUAL
1.1.04.06.03		145,010.00	0.00	0.00	145,010.00
= TOTAL =	Accionistas	661,996.50	47,525.00	0.00	709,521.50
1.1.04.08.	Asociadas				
1.1.04.08.01	Transporte Naja Expr.	1,219,046.70	58,304.99	108,641.87	1,168,709.82
1.1.04.08.02	Multiservicios OVS	222,517.84	7,751.19	0.00	230,269.03
= TOTAL =	Asociadas	1,441,564.54	66,056.18	108,641.87	1,398,978.85
= TOTAL =	Cuentas Por Cobrar	3,396,180.41	359,110.60	494,853.89	3,260,437.12
= TOTAL =	ACTIVO CIRCULANTE	3,443,395.03	797,408.04	758,511.05	3,482,292.02
1.2.	ACTIVO FIJO				
1.2.01.	Activo Depreciables				
1.2.01.01.	Maquinarias y Herramientas				
1.2.01.01.001	Maquinaria y Herrami	1,720.00	0.00	0.00	1,720.00
1.2.01.01.002	Deprec. Acum Maquina	-1,404.67	0.00	0.00	-1,404.67
= TOTAL =	Maquinarias y Herram	315.33	0.00	0.00	315.33
1.2.01.02.	Mobiliarios y Equipos				
1.2.01.02.001	Mobiliarios y Equipo	31,228.23	0.00	0.00	31,228.23
1.2.01.02.002	Deprec. Acum. Mobilli	-18,236.65	0.00	0.00	-18,236.65
= TOTAL =	Mobiliarios y Equipo	12,991.58	0.00	0.00	12,991.58
1.2.01.03.	Vehiculos				
1.2.01.03.001	Vehiculos	417,422.79	0.00	0.00	417,422.79
1.2.01.03.002	Deprec Acumu Vehicul	-134,133.08	0.00	0.00	-134,133.08
= TOTAL =	Vehiculos	283,289.71	0.00	0.00	283,289.71
= TOTAL =	Activo Depreciables	296,596.62	0.00	0.00	296,596.62
= TOTAL =	ACTIVO FIJO	296,596.62	0.00	0.00	296,596.62
1.5.	CARGOS DIFERIDOS				
1.5.01	Patronal Seguros pag	19,470.23	0.00	0.00	19,470.23
1.5.02	Flota Seguro Pagado	93,108.10	0.00	0.00	93,108.10
= TOTAL =	CARGOS DIFERIDOS	112,578.33	0.00	0.00	112,578.33
1.7.	Creditos Fiscal				
1.7.01	Iva Compras	0.00	15,117.30	15,117.30	0.00
1.7.03	Retenciones de Iva	51,565.23	0.00	13,526.95	38,038.28



## Anexo D. Balance General Transporte Najas Express, C.A. año 2010 (3/7)

FECHA: 3/Diciembre/2010

PAGINA: 3

BALANCE DE COMPROBACION  
INFORME GENERAL. AL 31/10/2010.

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	SALDO ANTERIOR	DEBE	HABER	SALDO ACTUAL
1.7.04	Iva por Arregar	-3,960.52	3,960.52	0.00	0.00
= TOTAL =	Creditos Fiscal	47,604.71	19,077.82	28,644.25	38,038.28
= TOTAL =	ACTIVO	3,900,174.69	816,485.86	787,155.30	3,929,505.25
2.	PASIVO				
2.1.	PASIVO CIRCULANTE				
2.1.02.	Cuentas pagar Comercial				
2.1.02.01	Inversora Segucar Pa	2,643.19	1,346.12	0.00	3,989.31
2.1.02.02	Inversora Segucar,C	2,025.71	679.59	0.00	2,705.30
2.1.02.03	Distribuidora Gran S	-16,945.27	0.00	775.01	-17,720.28
2.1.02.09	Soluciones de Locali	-7,030.80	0.00	2,207.52	-9,238.32
2.1.02.17	Fox Tuning C.A.	-5,262.44	0.00	0.00	-5,262.44
2.1.02.18	Corporacion Telemic	-2,118.67	0.00	0.00	-2,118.67
2.1.02.19	Sodexho Pass	-8,758.01	0.00	0.00	-8,758.01
2.1.02.24	Todo Color B, C.A.	-10,856.11	9,563.94	0.00	-1,292.17
2.1.02.25	Importadora Repuesto	-16,184.43	10,190.03	0.00	-5,994.40
2.1.02.26	Multiservicios OVS 2	-24,001.60	0.00	0.00	-24,001.60
2.1.02.28	Cooperativa Poder In	-1,702.44	0.00	0.00	-1,702.44
2.1.02.29	Refriauto Jafran C.A	-4,608.80	2,794.40	0.00	-1,814.40
2.1.02.30	El Frenero C.A.	-399.99	0.00	0.00	-399.99
2.1.02.33	Silenciadores Cota M	-582.60	582.60	0.00	0.00
2.1.02.34	Rodiesel Part's C.A.	-1,668.80	1,668.80	0.00	0.00
2.1.02.35	Inversora 96235 C.A.	-35,000.00	0.00	0.00	-35,000.00
2.1.02.36	Lusimar Viajesy Turi	-4,189.94	0.00	0.00	-4,189.94
2.1.02.37	Taller de Rectificac	-1,200.01	0.00	0.00	-1,200.01
2.1.02.46	Reptos y Accs Miyako	-1,050.00	0.00	0.00	-1,050.00
2.1.02.56	Jehaill C.A.	-2,056.04	0.00	0.00	-2,056.04
2.1.02.57	Julio Andres Luv Ma	-140,000.00	0.00	0.00	-140,000.00
2.1.02.58	Radicon C.A.	-100.80	0.00	0.00	-100.80
2.1.02.60	Los Renoleros II C.A	-280.00	0.00	0.00	-280.00
2.1.02.61	Transforelectric	-360.00	0.00	0.00	-360.00
2.1.02.62	Distribuidora HalalC	-1,943.55	0.00	0.00	-1,943.55
2.1.02.63	Operadora OBD Soluti	0.00	0.00	8,769.99	-8,769.99
= TOTAL =	Cuentas pagar Comerc	-281,631.40	26,825.48	11,752.52	-266,558.44
2.1.03.	Cuentas por Pagar Accionistas				
2.1.03.03		4,657.05	0.00	0.00	4,657.05
= TOTAL =	Cuentas por Pagar Ac	4,657.05	0.00	0.00	4,657.05
2.1.04.	Prestamo Bancario Comercial				
2.1.04.01	Bs.150.000 Banco Ven	-57,200.00	12,500.00	0.00	-44,700.00
2.1.04.02	Bs.37.500 Banco Vene	-25,000.00	3,125.00	0.00	-21,875.00
2.1.04.03	Bs.25.000 Banco Vene	-16,668.00	2,083.00	0.00	-14,585.00



## Anexo D. Balance General Transporte Najas Express, C.A. año 2010 (4/7)

TRANSPORTE NAJA C.A.  
FECHA: 3/Diciembre/2010

BALANCE DE COMPROBACION  
INFORME GENERAL AL 31/10/2010.

PAGINA: 4

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	SALDO ANTERIOR	DEBE	HABER	SALDO ACTUAL
= TOTAL =	Prestamo Bancario Co	-98,868.00	17,708.00	0.00	-81,160.00
2.1.05.	Tarjeta de Credito				
2.1.05.01	Tarjeta de Credito B	-36,853.84	0.00	0.00	-36,853.84
= TOTAL =	Tarjeta de Credito	-36,853.84	0.00	0.00	-36,853.84
2.1.08.	Retenciones y Aportes a Entera				
2.1.08.02	I.V.S.S.	-11,958.83	0.00	0.00	-11,958.83
2.1.08.03	L.P.H.	-252.12	0.00	0.00	-252.12
2.1.08.05	I.S.I.R. Retenido	-4,823.92	0.00	1,451.96	-6,275.88
= TOTAL =	Retenciones y Aporte	-17,034.87	0.00	1,451.96	-18,486.83
2.1.09.	Debitos Fiscal				
2.1.09.01	Iva en Ventas	0.00	24,683.73	24,683.73	0.00
= TOTAL =	Debitos Fiscal	0.00	24,683.73	24,683.73	0.00
2.1.12.	Impuestos por Pagar				
= TOTAL =	PASIVO CIRCULANTE	-429,731.06	69,217.21	37,888.21	-398,402.06
2.3.	Pasivo a Largo Plazo				
2.3.01.	Banco Venezuela Camionetas				
2.3.01.01	Chev Luv D-Max Octub	-2,880.60	749.05	0.00	-2,131.55
2.3.01.02	Panel Kangoo	-15,986.98	0.00	0.00	-15,986.98
2.3.01.03	Camioneta Automundo	-15,383.45	831.34	0.00	-14,552.11
2.3.01.04	Prestamo Banesco	-6,383.95	0.00	0.00	-6,383.95
= TOTAL =	Banco Venezuela Cami	-40,634.98	1,580.39	0.00	-39,054.59
= TOTAL =	Pasivo a Largo Plazo	-40,634.98	1,580.39	0.00	-39,054.59
= TOTAL =	PASIVO	-470,366.04	70,797.60	37,888.21	-437,456.65
3.	CAPITAL				
3.1.	Capital Social				
3.1.01.	Capital en Acciones				
3.1.01.01	Capital Social	-20,000.00	0.00	0.00	-20,000.00
= TOTAL =	Capital en Acciones	-20,000.00	0.00	0.00	-20,000.00
= TOTAL =	Capital Social	-20,000.00	0.00	0.00	-20,000.00

## Anexo D. Balance General Transporte Najas Express, C.A. año 2010 (5/7)

TRANSPORTE NAJA C.A.  
FECHA: 3/Diciembre/2010

PAGINA: 5

BALANCE DE COMPROBACION  
INFORME GENERAL. AL 31/10/2010.

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	SALDO ANTERIOR	DEBE	HABER	SALDO ACTUAL
3.2.	Reservas				
3.2.01	Reserva Legal	-1,000.00	0.00	0.00	-1,000.00
= TOTAL =	Reservas	-1,000.00	0.00	0.00	-1,000.00
3.3.	Ganancias y Perdidas				
3.3.01	Superavit Acum al 31	3,751.56	0.00	0.00	3,751.56
3.3.02	Superavit año 2006	-14,119.09	0.00	0.00	-14,119.09
3.3.03	Superavit año 2007	-115,909.63	0.00	0.00	-115,909.63
3.3.04	Superavit año 2008	-541,083.04	0.00	0.00	-541,083.04
= TOTAL =	Ganancias y Perdidas	-667,360.20	0.00	0.00	-667,360.20
= TOTAL =	CAPITAL	-688,360.20	0.00	0.00	-688,360.20
4.	INGRESOS BRUTOS				
4.1.	Ventas Netas				
4.1.01	Ingresos Servicio Tr	-5,465,257.79	0.00	208,734.51	-5,673,992.30
= TOTAL =	Ventas Netas	-5,465,257.79	0.00	208,734.51	-5,673,992.30
4.2.	Otros Ingresos				
4.2.01	Intereses Bancarios	-452.36	0.00	0.00	-452.36
4.2.02	Diferencia Pago Fact	-81.81	0.00	0.31	-82.12
= TOTAL =	Otros Ingresos	-534.17	0.00	0.31	-534.48
= TOTAL =	INGRESOS BRUTOS	-5,465,791.96	0.00	208,734.82	-5,674,526.78
5.	COSTOS Y GASTOS				
5.1.	COSTO DE VENTAS				
5.1.01.	Mano de Obra				
5.1.01.02	Contratados Afiliado	1,569,872.43	96,602.27	0.00	1,666,474.70
5.1.01.03	Contratados O	0.00	1,702.64	0.00	1,702.64
= TOTAL =	Mano de Obra	1,569,872.43	98,304.91	0.00	1,668,177.34
5.1.02.	Mantenimiento Vehiculos Herram				
5.1.02.01	Mantenimiento Repues	446,615.78	19,839.01	0.00	466,454.79
5.1.02.02	Herramientas Menores	15,090.76	0.00	0.00	15,090.76
= TOTAL =	Mantenimiento Vehicu	461,706.54	19,839.01	0.00	481,545.55
5.1.03.	Gastos de Viaje				
5.1.03.01	Gasolina Peajes Hosp	96,365.29	938.32	0.00	97,303.61

## Anexo D. Balance General Transporte Najas Express, C.A. año 2010 (6/7)

TRANSPORTE NAJA C.A.  
FECHA: 3/Diciembre/2010

PAGINA: 6

BALANCE DE COMPROBACION  
INFORME GENERAL. AL 31/10/2010.

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	SALDO ANTERIOR	DEBE	HABER	SALDO ACTUAL
= TOTAL =	Gastos de Viaje	96,365.29	938.32	0.00	97,303.61
= TOTAL =	COSTO DE VENTAS	2,127,944.26	119,082.24	0.00	2,247,026.50
5.3.	GASTOS DE OPERACIONES				
5.3.01.	GASTOS DEL PERSONAL				
5.3.01.01	Sueldos Gerente	205,544.03	16,700.00	0.00	222,244.03
5.3.01.02	Sueldos Oficina	8,900.00	0.00	0.00	8,900.00
5.3.01.04	Sueldo Director	31,220.00	0.00	0.00	31,220.00
= TOTAL =	GASTOS DEL PERSONAL	245,664.03	16,700.00	0.00	262,364.03
5.3.02.	GASTOS FINANCIEROS				
5.3.02.01	Comision Bancaria	1,309.53	0.00	0.00	1,309.53
5.3.02.02	Intereses Bancarios	40,324.15	3,365.61	0.00	43,689.76
= TOTAL =	GASTOS FINANCIEROS	41,633.68	3,365.61	0.00	44,999.29
5.3.03.	GASTOS GENERALES				
5.3.03.04	Material de Oficina	7,792.71	193.75	0.00	7,986.46
5.3.03.05	Material de Limpieza	9,048.39	153.00	0.00	9,201.39
5.3.03.06	Telefono, Telex, Fax	63,341.31	2,709.82	0.00	66,051.13
5.3.03.08	Uniforme Guantes y B	9,202.66	0.00	0.00	9,202.66
5.3.03.09	Energia Electrica	5,155.04	0.00	0.00	5,155.04
5.3.03.10	Servicio de Agua	1,690.56	144.00	0.00	1,834.56
5.3.03.12	Cliente y Relacionad	3,102.89	0.00	0.00	3,102.89
5.3.03.13	Honorarios Profesion	8,000.00	2,200.00	0.00	10,200.00
5.3.03.14	Gastos de Viaje	29,318.81	0.00	0.00	29,318.81
5.3.03.15	Medicos Medicinas	4,156.19	0.00	0.00	4,156.19
5.3.03.18	Refrigerios Comida e	24,637.88	0.00	0.00	24,637.88
5.3.03.19	Gastos Varios	17,894.88	0.00	0.00	17,894.88
5.3.03.20	Gasto Fiesta fin de	4,419.67	0.00	0.00	4,419.67
5.3.03.23	Matto Equipos de Ofi	16,089.55	0.00	0.00	16,089.55
5.3.03.24	Matto Propiedad Arre	71,808.96	0.00	0.00	71,808.96
5.3.03.25	Obsequios a clientes	3,286.57	0.00	0.00	3,286.57
5.3.03.27	Cursos y Similares	0.00	1,946.45	0.00	1,946.45
5.3.03.30	Vigilancia Servicios	547.95	0.00	0.00	547.95
= TOTAL =	GASTOS GENERALES	279,494.02	7,347.02	0.00	286,841.04
5.3.04.	Impuestos y Contribuciones				
5.3.04.01	Patente Industria y	163.49	0.00	0.00	163.49
5.3.04.02	Seguro Social	5,650.84	0.00	0.00	5,650.84
5.3.04.06	Trimestres Vehiculos	306.49	0.00	0.00	306.49
5.3.04.08	Instituto Nac Trans	900.00	0.00	0.00	900.00
= TOTAL =	Impuestos y Contribu	7,020.82	0.00	0.00	7,020.82

## Anexo D. Balance General Transporte Najas Express, C.A. año 2010 (7/7)

TRANSPORTE NAJA C.A.  
FECHA: 3/Diciembre/2010

PAGINA: 7

BALANCE DE COMPROBACION  
INFORME GENERAL AL 31/10/2010.

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	SALDO ANTERIOR	DEBE	HABER	SALDO ACTUAL
5.3.05. 5.3.05.01	Prestaciones Sociales Prestaciones	5,132.00	0.00	0.00	5,132.00
= TOTAL =	Prestaciones Sociale	5,132.00	0.00	0.00	5,132.00
= TOTAL =	GASTOS DE OPERACIONE	578,944.55	27,412.63	0.00	606,357.18
5.6. 5.6.03	GASTOS NO DEDUCIBLES Gastos Viaje Extranj	17,454.70	0.00	0.00	17,454.70
= TOTAL =	GASTOS NO DEDUCIBLES	17,454.70	0.00	0.00	17,454.70
= TOTAL =	COSTOS Y GASTOS	2,724,343.51	146,494.87	0.00	2,870,838.38
TOTAL FINAL		0.00	1,033,778.33	1,033,778.33	0.00



## Anexo E. Presupuesto construcción de oficina (1/2)

**PROMOTORA IRONIA I, C.A.**

Nº RIF.: J-29834061-4

Página Nº: 1

Fecha: 02/05/2011

### PRESUPUESTO

**Obra:** CONSTRUCCION OFICINA/DEPOSITO/VIGILANCIA SEDE PTO CABELLO TRANSPORTES NAJA EXPRESS C.A

**Propietario:** TRANSPORTES NAJA EXPRESS C.A

PARTIDA	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	P.U.	TOTAL Bs.
1	<b>E21.31.000.00</b> REMOCION DE CAPA VEGETAL PARA PREPARACION DEL SITIO CON EQUIPO PESADO, INCLUYE APILAMIENTO Y/O BOTE, TRANSPORTE HASTA 200 m DE DISTANCIA.	M <sup>2</sup>	1.200,00	1,74	2.088,00
2	<b>E33.33.081.20</b> LOSA MACIZA, DE e: 8,cm CON CONCRETO Rcc 210 Kg/cm <sup>2</sup> A LOS 28 DIAS, ACABADO CORRIENTE. INCLUYE TRANSPORTE DEL CEMENTO Y AGREGADOS HASTA 50 KM. Y EXCLUYE EL REFUERZO METALICO Y EL ENCOFRADO.	m <sup>2</sup>	101,00	88,32	8.920,32
3	<b>E33.11.001.20</b> CONCRETO DE Rcc 210 Kg/cm <sup>2</sup> A LOS 28 DIAS ACABADO CORRIENTE, PARA LA CONSTRUCCION DE COLUMNAS RECTANGULARES. INCLUYE TRANSPORTE DEL CEMENTO Y AGREGADOS HASTA 50 KM. EXCLUYE REFUERZO METALICO Y EL ENCOFRADO.	m <sup>3</sup>	5,00	1.393,45	6.967,25
4	<b>E33.38.081.20</b> CONSTRUCCION DE LOSA DE ENTREPISO/TECHO UTILIZANDO LAMINAS DE PERFIL LOSACERO CAL. 20 e: 8 cm, CONCRETO Rcc: 210 Kg/cm <sup>2</sup> Y MALLA SOLDADA.	M2	101,00	203,58	20.561,58
5	<b>E35.11.202.10</b> SUMINISTRO, TRANSPORTE, PREPARACION Y COLOCACION DE ACERO DE REFUERZO RAT 2100 Kg/cm <sup>2</sup> UTILIZANDO CABILLAS DE DIAMETRO DE ½" A 7/8 DE PULGADAS. PARA INFRAESTRUCTURAS.	Kg	3.535,00	10,13	35.809,55
6	<b>E34.20.101.13</b> ENCOFRADO DE MADERA TIPO RECTO, ACABADO CORRIENTE, EN LOSAS. INCLUYENDO MACIZADOS.	m <sup>2</sup>	101,00	177,33	17.910,33
7	<b>E41.10.110.20B</b> CONSTRUCCION DE PAREDES DE BLOQUES HUECOS DE ARCILLA, ACABADO CORRIENTE, e: 20 cm. NO INCLUYE MACHONES, DINTELES Y BROCALES.	m <sup>2</sup>	240,00	112,44	26.985,60
8	<b>E62.11.230.13</b> I.S. PUNTOS DE AGUAS BLANCAS, EN RECINTO SANITARIO, DE P.V.C. A PRESION 150 P.S.I DIAMETRO 1/2 PGDA./13 MM./.	PTO	6,00	137,57	825,42
9	<b>E61.22.210.51</b> I.S. PUNTO DE AGUAS NEGRAS, P.V.C..DIAMETRO 2 PULGADAS /51 MM./, E:1.8 MM. AMBIENTE EXTERIOR AL RECINTO SANITARIO. /INCLUYE CONEXIONES/.	PTO	6,00	106,82	640,92
10	<b>E41.23.020.03</b> CONSTRUCCION DE REVESTIMIENTO EN PAREDES CON MORTERO A BASE DE CAL, ACABADO LISO HASTA ALTURAS INFERIORES A 3 m. INCLUYE FRISO	m <sup>2</sup>	480,00	39,40	18.912,00

## Anexo E. Presupuesto construcción de oficina (2/2)

**PROMOTORA IRONIA I, C.A.**

Nº RIF.: J-29834061-4

Página Nº: 2

Fecha: 02/05/2011

### PRESUPUESTO

**Obra:** CONSTRUCCION OFICINA/DEPOSITO/VIGILANCIA SEDE PTO CABELLO TRANSPORTES NAJA EXPRESS C.A

**Propietario:** TRANSPORTES NAJA EXPRESS C.A

PARTIDA	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	P.U.	TOTAL Bs.
	BASE.				
11	<b>E41.40.940.50</b> CONSTRUCCION DE REVESTIMIENTO DE PISOS CON BALDOSAS DE CERAMICA NACIONAL ACABADO NATURAL 20 x 20, 20 x 25 UNICOLOR, BLANCA O PIEDRA DE PRIMERA. INCLUYE MORTERO BASE	m²	101,00	102,58	10.360,58
12	<b>E66.21.111.21</b> I.S. SUMINISTRO TRANSPORTE E INSTALACION DE W.C. DE ASIENTO TANQUE BAJO, DESCARGA AL PISO, BLANCO O COLOR CLARO, LINEA MEDIA. / INCLUYE GRIFERIA./	PZA	3,00	1.208,78	3.626,34
13	<b>E66.11.101.12</b> I.S. SUMINISTRO TRANSPORTE E INSTALACION DE LAVAMANOS PARA COLGAR, DE 1 LLAVE, BLANCO O COLOR CLARO, DE ANCHO MENOR DE 54 CMS OVALADO. /INCLUYE GRIFERIA./	PZA	3,00	485,61	1.456,83
14	<b>E46.32.005.03</b> CAUCHO EXTERIOR EN PAREDES ENLUCIDAS. INCLUYE FONDO CONTRA HUMEDAD Y DOS MANOS DE PINTURA (PINTURA TIPO A MONTANA, SHERWIN WILLIAMS O SIMILAR)	M2	240,00	27,46	6.590,40
15	<b>E46.31.005.03</b> CAUCHO INTERIOR EN PAREDES ENLUCIDAS. INCLUYE FONDO CONTRA HUMEDAD Y DOS MANOS DE PINTURA (PINTURA TIPO A MONTANA, SHERWIN WILLIAMS O SMILAR)	M2	240,00	25,33	6.079,20
16	<b>E44.70.111.31</b> SUMINISTRO, TRANSPORTE Y COLOCACION DE PUERTAS DE MADERA MACIZA, TIPO BATIENTE.	M2	12,00	949,54	11.394,48
17	<b>E47.13.212.30</b> CERRADURA DE POMO, ACABADO CROMO BRILLANTE. CILINDRO FIJO, SIN CERROJO, PESTILLO SIMPLE. POMO EXTERIOR CON LLAVE POMO INTERIOR LIBRE.	PZA	6,00	199,97	1.199,82
18	<b>E43.70.282.62</b> SUMINISTRO, TRANSPORTE Y COLOCACION DE VENTANAS DE ROMANILLA DE PERFILES DE ALUMINIO Y VIDRIO. INCLUYE MARCO.	M2	4,50	847,87	3.815,42
<b>Total Bs.:</b>					184.144,04
<b>(12.00 %) I.V.A.:</b>					22.097,28
<b>TOTAL GENERAL:</b>					206.241,32

## Anexo F. Requisitos Préstamo de Capital de Trabajo

*Préstamo 24%*

**Mercantil** 

*Punto Credit. Emprecarino!*

### REQUISITOS CREDITOS COMERCIALES ✓

1. Último tres estados financieros de la empresa, así como corte reciente no mayor a tres meses de antigüedad. *2009-2010.-*
2. Balance personal del(os) fiador(es) no mayor a seis meses de antigüedad. Anexar fotocopia de los documentos de propiedad de los bienes muebles e inmuebles señalados en el balance.
3. Certificación de ingresos del(os) fiador(es) no mayor a tres meses de antigüedad.
4. Declaración de I.S.L.R de la empresa, últimos tres años.
5. Última declaración de I.S.L.R. del(os) fiador(es).
6. Registro mercantil de constitución y posteriores modificaciones (Junta directiva vigente, participaciones accionarias, entre otras). Junta Directiva Vigente
7. R.I.F de la empresa. de los Fiadores Y Cónyuges.
8. Fotocopia de la cedula de identidad de los Accionistas y Cónyuges.
9. Referencia Bancaria y Comercial de la Empresa ( Por lo menos una de cada una).
10. Carta donde indique monto del préstamo a solicitar, destino del mismo.
11. Fuente de repago: Relación de cuentas por cobrar, contratos en ejecución, obras entre otros.
12. Relación de sus principales clientes y proveedores con los respectivos plazos de financiamiento.
13. llenar solicitud Crédito Agropecuario. *NO*
14. certificación de gravámenes. *NO*
15. documento de propiedad del terreno
16. Información adicional: Numero de empleados, dirección de la empresa, Teléfonos



## Anexo G. Reglamentos sobre los procedimientos aduaneros

### LEGISLACIÓN



### LEYES QUE REGULAN LOS PROCEDIMIENTOS ADUANEROS:

- Decretos y resoluciones de los diferentes órganos referentes a la necesidad de licencias previas para la importación o exportación de ciertos tipos de mercancías.
- Ley No. 36 del 6 de julio de 1995, por la cual se afectan las tramitaciones de importaciones a consumo.
- Ley No. 45 del 14 de noviembre de 1995, por la cual se afectan algunas tramitaciones aduaneras.
- Decreto de Gabinete No. 21 del 12 de julio de 1994, por medio del cual se modifica el arancel de importación.
- Decreto de Gabinete No. 54 del 12 de junio de 1985, por medio del cual se modifica el arancel de importación y se dictan otras disposiciones sobre el régimen de aduanas.
- Artículo 5, numerales 1 y 2, Ley No. 41 del 1° de julio de 1996.
- Decreto de Gabinete No. 26 del 1° de agosto de 1996, por el cual se afectan algunas tramitaciones aduaneras referentes al valor del impuesto de Importación.
- Ley 1 del 13 de febrero del 2008, que crea la Autoridad Nacional de Aduanas y dicta disposiciones concernientes al régimen aduanero.



## ***CURRÍCULUM VITAE***

*Nombres y Apellidos:* Jonathan José Salinas León

*C.I.:* 17.850.464

*Fecha de Nacimiento:* 11 de agosto de 1987.

*Edad:* 24 años *Edo. Civil:* Soltero.

*Dirección:* Sector Tazajal, Conjunto Residencial Monte Alegre Country,  
Torre A apto 11-H, Municipio Naguanagua

*Telf.:* (0424)-888-7436.



### ***ESTUDIOS REALIZADOS***

*Primaria:* U.E. “Casa Hogar San Fernando 1994-1999”

*Secundaria:* U.E. “Casa Hogar San Fernando 2000-2002”  
U.E. “Rómulo Gallegos 2002-2004”

*Título Obtenido:* Bachiller en Ciencias

*Superior:* Actualmente culminado el Trabajo Especial de Grado y finalizando la carga académica restante en Ingeniería Industrial en la Universidad de Carabobo

### ***CURSOS REALIZADOS***

- \* *II Convención de Ingeniería Industrial FUDESEV 2008*
- \* *Foro de Creación de Empresas en Venezuela 2010*

### ***REFERENCIAS PERSONALES***

- \* *Norka Benítez, Licenciada en Mercadeo. Telf: (0414) 594-1626.*
- \* *Fidel León, Ing. Civil. Telf: (0424) 312-8361.*

# Curriculum Vitae

---

Nombre: Oscar Rafael

Apellidos: Mistage Henríquez

Teléfono: 041-4206047

Email: oscarmistage@hotmail.com



## Datos Personales

Fecha de nacimiento: 4 de mayo de 1987.

Estado civil: Soltero.

Nacionalidad: Venezolano.

CI.: 18.410.280

## Situación Actual

Décimo semestre, Ingeniería Industrial. Universidad de Carabobo. Venezuela

## Educación

Primaria: Unidad Educativa Colegio Calasanz. Valencia, Edo. Carabobo (1993-1999).

Secundaria: Unidad Educativa Colegio Calasanz. Valencia, Edo. Carabobo (1999-2004).

Universitaria: Universidad de Carabobo, Ingeniería Industrial.

## Cursos Realizados

Participación en Foro "Liderazgo Empresarial" Como ser líder y emprendedor ante la alta competitividad de nuestro entorno. Universidad de Carabobo (2009). En calidad de asistente

## Idiomas

Español

Inglés

Portugués

