



TESIS DE POSTGRADO

**INTEGRACIÓN VERTICAL MEDIANTE LA CREACIÓN DE
UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE COMBUSTIBLE**

**SUSTENTADO POR:
FRANCISCO JOSÉ VALENZUELA BATRES**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN FINANZAS**

**TEGUCIGALPA M.D.C., FRANCISCO MORAZÁN,
HONDURAS, C.A.
ABRIL, 2016**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

**UNITEC
FACULTAD DE POSTGRADO**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**RECTOR
LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO
MARLON BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO
JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

**INTEGRACIÓN VERTICAL MEDIANTE LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DE TRANSPORTE DE COMBUSTIBLE**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MASTER EN
FINANZAS**

**ASESOR METODOLÓGICO
SANTOS LIDABEL ALMENDÁREZ ORELLANA**

**ASESOR TEMÁTICO
FRANCISCO VALENZUELA MARADIAGA**

**MIEMBROS DE LA TERNA
CARLOS ÁRTICA
CARLA CARDONA
EDWIN ARAQUE**



FACULTAD DE POSTGRADO

INTEGRACIÓN VERTICAL MEDIANTE LA CREACIÓN DE UNA EMMPRESA DE TRANSPORTE DE COMBUSTIBLE

AUTOR:

Francisco José Valenzuela Batres

Resumen

El objetivo de esta tesis es evaluar la rentabilidad de una empresa de transporte de combustible en Honduras. Los inversionistas tienen una estación de servicio (gasolinera) y desean evaluar los beneficios de manejar su propio transporte. La inversión se hará bajo el concepto de integración vertical y la empresa operará con el propósito de suplir exclusivamente a las estaciones administradas por la sociedad DIPROE S.A. La investigación se realizó bajo un esquema no-experimental. Se recolectaron datos en base a cotizaciones en el mercado formal y el sector financiero de Tegucigalpa M.D.C. La demanda se calculó con los datos que la empresa DIPROE facilitó respecto a las compras realizadas por su estación de servicio. El estudio técnico determinó los costos operativos por viaje y los administrativos fijos por operar en Tegucigalpa, M.D.C, Honduras. El estudio financiero estableció la rentabilidad de la inversión bajo los supuestos establecidos. Los resultados indican que la integración vertical genera y conserva flujo de efectivo dentro de ambas sociedades, pero aparecen costos de transacción que no existen sin la empresa de transporte. Si DIPROE S.A., decide implementar el proyecto se recomienda formar otra sociedad que administre la empresa de transporte por los riesgos inherentes del rubro.

Palabras claves: Integración Vertical, Transporte, Combustible, Gasolinera, Análisis de Inversiones



GRADUATE FACULTY

VERTICAL INTEGRATION THROUGH A FUEL TRANSPORT COMPANY

AUTHOR:

Francisco José Valenzuela Batres

Abstract

This paper will assess whether a fuel transportation company in Honduras is profitable. The investors already own a gas station and want to determine if the benefits of downstream vertical integration will in fact outweigh the transactional costs that arise with the new company. The transportation company will provide services exclusively to any gas station owned and managed by the investors' company DIPROE S.A. A non-experimental method was utilized to complete the research. Since DIPROE will be the sole client, market analysis was completed with operational information provided by them. The production plan was completed with quotes gathered from the formal industrial sector and rates offered by local banks. The production plan determines the annual fixed costs and any variable operational costs incurred per trip. Finally, the financial analysis measures the project's profitability or lack thereof using common methods such as the IRR and the NPV. Results indicate that vertical integration augments value for the investors and increases their cash flow. If DIPROE decides to go through with the plan, they will have to create a separate company to manage the transportation side of things due to the risks inherent with the sector.

Key words: Vertical Integration, Fuel, Gas Stations, Fray, Investment Analysis

DEDICATORIA

To mom and dad,
Jose and Anabells, Irene and Bobby,
Gemeinsam sind wir stark
Always

Agradecimiento

Gracias Dios por darme la oportunidad de crecer

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	6
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO	6
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO.....	11
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO	17
2.2 TEORÍA DE SUSTENTO	20
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN	24
2.3.1 ANÁLISIS DE INVERSIONES	24
2.4 MARCO LEGAL	31
2.4.1 REGULACIÓN PARA TRANSPORTE DE COMBUSTIBLE	31
2.4.2 REGULACIÓN OPERATIVA GENERAL.....	33
2.4.3 REGULACIÓN LABORAL.....	35
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	36
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	36
3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	36
3.1.2 HIPÓTESIS.....	37
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	37
3.3 MATERIALES	37
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	37

3.4.1 POBLACIÓN.....	38
3.4.2 MUESTRA	39
3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	39
3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTA	39
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	39
3.5.1 INSTRUMENTOS	39
3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN	39
3.6.1 FUENTES PRIMARIAS	39
3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS	40
3.7 LIMITANTES DEL ESTUDIO	40
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	42
4.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTOS O SERVICIO.....	42
4.2 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS.....	42
4.3 PROPIEDAD INTELECTUAL.....	43
4.4 FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO.....	43
4.5 ESTUDIO DE MERCADO	45
4.5.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA E INDUSTRIA	45
4.5.2 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR.....	45
4.5.3 ESTIMACIÓN DE TENDENCIAS DE MERCADO	47
4.5.4 ESTRATEGIA DE MERCADO Y VENTAS	49
4.6 ESTUDIO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	50
4.6.1 DISEÑO DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	50
4.6.2 INSTALACIONES DE PRODUCCIÓN.....	50
4.6.3 PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.....	55
4.6.4 PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL	62
4.7 ESTUDIO FINANCIERO	67
4.7.1 INVERSIÓN INICIAL Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO	67
4.7.2 FLUJO DE EFECTIVO	70
4.7.3 ESTADOS FINANCIEROS	73
4.7.4 EVALUACIÓN DE LA INVERSIÓN.....	76
4.7.5 ESCENARIO A	77

4.7.6 ESCENARIO B	84
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
5.1 CONCLUSIONES	92
5.2 RECOMENDACIONES	94
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	96
6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA	96
6.2 INTRODUCCIÓN	96
6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	97
6.3.1 CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD ANÓNIMA	97
6.3.2 IMAGEN DE LA EMPRESA.....	107
BIBLIOGRAFIA.....	109
ANEXO 1. COTIZACIÓN CAMOSA	111
ANEXO 2. COTIZACIÓN SYRE S.A.	114
ANEXO 3. COTIZACIÓN CENTRHO	116
ANEXO 4. COTIZACIÓN CIREMA	117
ANEXO 5. COTIZACIÓN AGENCIA LA MUNDIAL	118
ANEXO 5. COTIZACIÓN LARACH & CIA	119
ANEXO 6. COTIZACIÓN EN LINEA TRUCKPAPER	120

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Flujos de un Proyecto “X”	25
Tabla 2. Ejemplo cálculo del VPN para el inversionista “A”	27
Tabla 3. Ejemplo cálculo del VPN para el inversionista “B”	27
Tabla 4. Variables de la Investigación	36
Tabla 5. Diseño de la Investigación.....	37
Tabla 6. Compras de DIPROE y Crecimiento Mensual	46
Tabla 7. UNO Kuwait Cálculo de la Venta de marzo 2016	48
Tabla 8. Escenarios para Proyectar las Compras Mensuales de DIPROE S.A.....	48
Tabla 9. Proyección Anual de las Compras Mensuales de DIPROE S.A.	49
Tabla 10. Costos Fijos Mensuales.....	51
Tabla 11. Maquinaria y Equipo Requerido.....	54
Tabla 12. Accesorios de Trabajo Requeridos.....	54
Tabla 13. Equipo y Accesorios de Oficina Requeridos	55
Tabla 14. Cálculo del Costo Variable de Combustible por Viaje.....	57
Tabla 15. Costos variables directos según el escenario de venta mensual	57
Tabla 16. Cálculo del Costo Variable por viaje de las llantas	58
Tabla 17. Costos variables indirectos según escenario de venta mensual	61
Tabla 18. Cálculo del Mantenimiento Fijo.....	62
Tabla 19. Descripción del Puesto - Gerente General	63
Tabla 20. Descripción del Puesto - Asistente	64
Tabla 21. Descripción del Puesto - Motorista	64
Tabla 22. Planilla de la empresa de Transporte	65
Tabla 23. Cálculo de la provisión mensual para el décimo tercer y décimo cuarto salario	65
Tabla 24. Cálculo de pagos de las prestaciones mensual.....	66
Tabla 25. Cálculo de los pagos al IHSS	66
Tabla 26. Plan de Inversión	67
Tabla 27. Estructura de Financiamiento	67
Tabla 28. Condiciones del Préstamo con el Banco	68
Tabla 29. Plan de Pago Préstamo con el Banco	68
Tabla 30. Condiciones del Préstamo con DIPROE	68
Tabla 31. Plan de Pago Préstamo con DIPROE	69
Tabla 32. Costo de Capital	69
Tabla 33. Proyección de Ingresos, Costos Variables y Costos Fijos.....	70
Tabla 34. Cálculo de la Depreciación Anual.....	70
Tabla 35. Cálculo del Punto de Equilibrio.....	71
Tabla 36. Prueba del Punto de Equilibrio Calculado	72
Tabla 37. Flujo de Efectivo Anual	73
Tabla 38. Estado de Resultado Proyectado	74
Tabla 39. Balance General Proyectado.....	75
Tabla 40. Flujo de efectivo relevante para la evaluación financiera	76

Tabla 41. Resultados VAN y TIR.....	76
Tabla 42. Cobertura del Servicio de Deuda.....	76
Tabla 43. Período de Recuperación de la Inversión.....	77
Tabla 44. Ingresos Mensuales Escenario A.....	77
Tabla 45. Proyección de Ingresos, Costos Variables y Costos Fijos Escenario A.....	78
Tabla 46. Cálculo del Punto de Equilibrio Escenario A.....	78
Tabla 47. Prueba de Punto de Equilibrio Calculado Escenario A.....	79
Tabla 48. Flujo de Efectivo Anual.....	80
Tabla 49. Estado de Resultado Proyectado Escenario A.....	81
Tabla 50. Balance General Proyectado Escenario A.....	82
Tabla 51. Flujo de Efectivo relevante para la Evaluación Financiera Escenario A.....	82
Tabla 52. Resultados VAN y TIR Escenario A.....	83
Tabla 53. Cobertura del Servicio de Deuda Escenario A.....	83
Tabla 54. Período de Recuperación de la Inversión Escenario A.....	83
Tabla 55. Proyección de Ingresos, Costos fijos y Costos Variables para el Escenario B	84
Tabla 56. Cálculo del Punto de Equilibrio Escenario B.....	85
Tabla 57. Prueba del Punto de Equilibrio Calculado Escenario B.....	85
Tabla 58. Flujo de Efectivo Anual Escenario B.....	86
Tabla 59. Estado de Resultado Proyectado Escenario B.....	87
Tabla 60. Balance General Proyectado Escenario B.....	88
Tabla 61. Flujo de Efectivo relevante para la Evaluación Financiera Escenario B.....	88
Tabla 62. Resultados VAN y TIR Escenario B.....	89
Tabla 63. Cobertura del Servicio Deuda Escenario B.....	89
Tabla 64. Período de Recuperación de la Inversión Escenario B.....	89
Tabla 65. Resumen de los Escenarios.....	90
Tabla 66. Beneficios por crear la Empresa de Transporte (escenario Base).....	90
Tabla 67. Verificación de Concordancia con el Plan de Acción.....	96

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Producción Mundial de Petróleo (2014)	11
Figura 2. Industria Petrolera en Honduras.....	12
Figura 3. Terminales petroleras en Honduras	13
Figura 4. Tarifa de Fletes a las Principales ciudades del País	14
Figura 5. Empresas de Transporte de Combustible en Honduras (2008)	15
Figura 6. Estaciones de Servicio por Empresa en Centroamérica (2014)	16
Figura 7. Ubicación de la Estación de Servicio de DIPROE S.A.	17
Figura 8. Estación de Servicio UNO Kuwait	18
Figura 9. Certificados de Depósito en BAC Honduras.....	19
Figura 10. Relación entre el VPN y la TIR	28
Figura 11. Estación de Servicio UNO Kuwait Operacional	47
Figura 12. Oficina de la empresa de Transporte	50
Figura 13. Flujograma para Programar Viajes.....	52
Figura 14. Descarga de la Cisterna	53
Figura 15. Costos operativos por viaje	56
Figura 16. Organigrama de la Empresa de Transporte	63

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Las empresas constantemente analizan inversiones para identificar y ejecutar la que más valor agregará a la institución. Por lo general esto lleva a analizar proyectos de expansión en los que se busca incrementar ventas, ingresar a otro mercado, o solo mantenerse competitivos en la industria. Otras surgen para reparar o cambiar activos que ya no están en el nivel deseado de producción. En ocasiones pueden encontrarse con proyectos impuestos por nuevas regulaciones y legislaciones aprobadas por el Gobierno del país donde opera.

La empresa no debe ser reactiva a los acontecimientos del mercado. Eso produce un letargo que puede arriesgar el posicionamiento de la empresa afectando su capacidad de reinversión e inclusive su habilidad para sobrevivir en el mercado. La gerencia debe tener una estrategia clara para conducir a la institución a ser la mejor de la industria. Para Marín, Montiel, & Ketelhörn, (2014) “Las estrategias corporativas más exitosas son las que explotan las sinergias que existen entre distintas unidades de negocios, compartiendo conocimientos o actividades” (s.p.).

En base a la estrategia corporativa a seguir la gerencia sabrá qué proyectos estudiar y cuales descartar sin la necesidad de realizar costosos estudios. Una vez que se identifican los proyectos de interés se debe decidir si son viables y posteriormente categorizarlos para saber la relación entre ellos: son mutuamente excluyentes, si la realización de uno permite la realización del otro, o si son independientes.

La sociedad Distribuidora de Productos del Petróleo y Energía S.A. de C.V. (DIPROE S.A.), nació en septiembre del año 2014. La capacidad productiva de la empresa radica en una gasolinera y tres locales comerciales ubicados en el plantel de la estación. La empresa quiere estudiar la mejor manera de reducir sus costos operativos. La mejor alternativa es estudiar la viabilidad de introducir su propia línea de transporte de combustible. Dicha línea de transporte ya tiene un mínimo de venta garantizado y lo que antes era únicamente un costo podrá transformarse en utilidad para la sociedad.

Los métodos utilizados para analizar inversiones son el valor actual neto (VAN), conocido también como valor presente neto (VPN), la regla de la tasa interna de rendimiento (TIR), el periodo de recuperación de la inversión (PRI), análisis de sensibilidad, índice de rentabilidad (IR) entre otros.

Graham & Harvey, (2001) realizaron una encuesta a los CFO's (Chief Financial Officer por sus siglas en ingles) de las empresas miembros del FEI (Financial Executives Institute por sus siglas en ingles). Obtuvieron respuesta de 392 CFO's. Uno de los objetivos de la encuesta era identificar los métodos utilizados para presupuestar capital (la encuesta proporcionó 12 opciones). Los resultados de la encuesta indican que el 75.7% siempre utilizaba la TIR, el 74.9% utilizaba el VPN, la tasa de ganancia mínima (Hurdle Rate) es la tercera más utilizada y para sorpresa de los investigadores el PRI fue el cuarto método más utilizado.

De acuerdo a Ross, Westerfield, & Jordan, (2010): "...cuando se comparan con el VPN, todos los modos alternos de evaluar la rentabilidad que se analizan tienen un defecto importante, por lo tanto, el VPN es el método preferido en principio, si no es que siempre, en la práctica" (p. 264).

El propósito del trabajo es estudiar la viabilidad financiera de un proyecto de integración vertical disponible para DIPROE S.A. El capítulo dos contiene el marco teórico, en el cual se define los orígenes de la industria petrolera y su evolución prestando particular atención a las estrategias de John D. Rockefeller. También se esquematiza la industria en Honduras en sus distintos niveles, seguidamente se detallan las teorías que han conducido a la integración vertical. Finalmente, se especifican los principales indicadores financieros utilizados para evaluar proyectos de inversión. El capítulo tres establece la metodología implementada. El capítulo cuatro contiene un estudio de factibilidad del proyecto de inversión, en el que se realizan los análisis de mercado, técnico y financiero. El capítulo cinco presenta las conclusiones y recomendaciones en base a las ventajas y desventajas de este proyecto y se determina si es viable o no implementarlo. El capítulo seis contiene un plan para aplicar en la realidad los resultados encontrados.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En Honduras, el rubro de los combustibles es regulado por el gobierno de la República. En el mercado solo hay tres distribuidores bajo los cuales puede trabajar una gasolinera. El crecimiento de la empresa está sujeto en desarrollar la gasolinera en un punto estratégico para lograr las mejores ventas posibles y dirigir una operación eficiente en costos. La única manera de incrementar los ingresos es aumentando el volumen de galones vendidos. Otra alternativa para incrementar las ganancias es revisar los costos. La empresa compra los productos a UNO Honduras, y la factura de dicha compra contiene el valor del producto comprado más el flete por transportar el producto desde las instalaciones de los proveedores hasta la estación de DIPROE.

Actualmente la operación de la sociedad está en un punto rentable sostenible. Eventualmente cada socio de la empresa formará su propia familia y DIPROE S.A., deberá estar en otro escalón productivo para poder justificar el trabajo de cada miembro y poder atender las necesidades económicas de ellos. El grupo podría perder fuerza si cada socio se ve obligado a buscar otra fuente de ingreso para poder cubrir su costo de vida. Cada integrante de la empresa aporta conocimientos en distintas carreras (mercadeo, administración) que deberían ser utilizadas para mejorar la solidez del grupo.

La integración vertical consiste en tener una empresa en cada parte de una línea productiva de una industria particular. Se utiliza cuando los beneficios de realizar la actividad superan a los costos de buscar en el mercado una institución que se encargue del proceso productivo. La integración vertical ayudaría a la empresa a crecer bajo una visión establecida

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

DIPROE S.A quiere maximizar los ingresos y disminuir los costos operativos al nivel óptimo. Uno de las alternativas para disminuir los costos es mediante la integración vertical. Formar una empresa de transportes de combustible que la sociedad DIPROE S.A., pueda

implementar para incrementar el valor de cada socio dentro de un nivel de riesgo aceptable para la empresa.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es la integración vertical a una línea de transporte de combustible rentable para DIPROE S.A.?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Qué es la integración vertical?

¿Cuáles son los mejores métodos para analizar inversiones?

¿Cuál es la oferta de financiamiento disponible en el mercado?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

- Integrar verticalmente a DIPROE S.A., a través de la creación de una línea de transporte para derivados de petróleo.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1 Establecer los métodos de análisis de inversiones.
- 2 Realizar un estudio de factibilidad para una línea de transporte de combustible en el año en curso.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Actualmente DIPROE S.A., tiene dinero ocioso en el banco y desea identificar una oportunidad de inversión que le genere mejores beneficios a los que percibe por tener dicho activo en el banco. El proyecto brindaría a DIPROE con una inversión estratégica en su rubro y

determinará los beneficios de la integración vertical como un método inicial de crecimiento corporativo. La investigación será utilizada por la empresa para cimentar su posición en el mercado y trabajar bajo un plan de crecimiento. DIPROE S.A., ha abierto sus puertas entregando toda la información que sea necesaria para mejorar la calidad del trabajo. Una vez completada la investigación la empresa planea ejecutar la recomendación del maestrante, generando empleo como resultado del trabajo. La investigación pondrá a prueba en un escenario real los conocimientos adquiridos durante la maestría por el maestrante.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

Antes de comenzar a estudiar las teorías sobre la integración vertical, es importante visitar el ejemplo de John D. Rockefeller. Su modelo de negocio comenzó con la integración horizontal y posteriormente implementó la integración vertical. Sus estrategias condujeron a un comportamiento monopolístico en el mercado que llevó a la creación de la Ley Sherman Anti Trust Act. Es importante estudiarlo porque además marca es el nacimiento de la industria petrolera y detalla la evolución de la misma.

El empresario nació el ocho de julio de 1839 en Cleveland, Ohio, EE.UU. En 1864 crea junto a Samuel Andrews y Maurice Clark la firma Andrews, Clark and Co. Samuel Andrews inventó un método barato para refinar petróleo crudo y naturalmente la firma se dedicaría a refinar y transportar petróleo. En ese momento en la historia, la industria del petróleo no era estable y no existía la demanda por los productos que se consumen ahora. El principal producto comercializado era el queroseno, la demanda del cual se encontraba al alza por ser el insumo utilizado para generar luz.

La industria petrolera, en específico el sector de perforación y exploración se encontraba con un problema, cuanto más se acercaban a producir volúmenes masivos, más podrían bajar los precios de forma repentina. Rockefeller identificó esto y pensó que dedicarse únicamente a la perforación no era el modelo más rentable a seguir. Descubre que la mejor manera de dominar la industria es producir, refinar y transportar el producto.

Mendizabal & Iruretagoiena, (s. f.) indican que la refinería de la empresa logró convertirse como la mejor de la zona gracias a las estrategias que implementaron. Integraron a la firma con una tonelería para reducir costos. La tonelería les garantizó la calidad de los barriles en los que iba el petróleo, disminuyendo las pérdidas de producto causadas por fugas en dichos barriles.

Otro gran obstáculo era transportar el producto desde la perforadora hasta la refinería para después comercializarlo. La empresa estableció una relación de negocios importante con una ferroviaria propiedad de Henry Flagler, quien además era amigo de Rockefeller. Con esta asociación y en paralelo con las fuertes cantidades que enviaba la empresa, consiguieron menores precios de acuerdo a tarifas de carga transportadas. La empresa escaló a una posición en la que podía bajar precios a niveles que la competencia no podía igualar. En 1870 nace la empresa Standard Oil.

El poder que lograron consolidar, permitió que desarrollaran una estrategia agresiva para dominar el mercado. Absorbieron la competencia en base a adquisiciones. Las empresas que rechazaban las ofertas monetarias o de acciones en la empresa de Rockefeller no podrían competir con él; convirtiéndose en algunos casos en crónicas de una muerte anunciada. Lo mejor que podían hacer era unirse a Rockefeller.

Standard Oil redujo aún más su dependencia de los ferrocarriles cuando adquirió a Tidewater Pipe Company; una empresa que construía oleoductos para transportar petróleo. Estos activos se sumaron a los oleoductos que ya tenía la empresa. Esta apuesta consolidó aún más a la Standard Oil y de acuerdo a Mendizabal & Iruretagoiena, (s. f.): “..llegó a convertirse en principal vía de distribución de combustible de la economía americana” (p. 3).

En 1875 varias refinadoras se habían unido a la Standard Oil y esto facilitó que otras siguieran el ejemplo. En 1880 se estima que la empresa controlaba la refinería del 95% de todo el petróleo producido en EE.UU. Rockefeller pensaba que los ferrocarriles, los hoteles y las fabricas dependerían más y más del petróleo y decidió entrar a la línea de producción de petróleo comprando terrenos petrolíferos.

El entorno cambió en 1882, cuando Thomas Edison inventó la bombilla eléctrica. Esto afectó negativamente a la industria. Para fortuna de los petroleros, y considerado por Iglesias, (2009) como un hito en la industria, en 1896 Daimler y Benz inventan el automóvil, creando un nuevo mercado para el petróleo. Dicho mercado realmente arrancó cuando Ford comenzó a producir masivamente su modelo “T” en 1908 a precios accesibles para la clase media.

En 1882, la Standard Oil y afiliadas que ya producían, refinaban y mercadeaban petróleo se combinaron y formaron el Standard Oil Trust. Sampson, (s. f.) establece: "...pudo entonces tomar ventaja del estado de Nueva Jersey, que desde 1888 tenía nuevas leyes que permitían a las corporaciones tener acciones fuera del estado. El trust se reconstituyó entonces alrededor de una compañía llamada la Standard Oil (Nueva Jersey) que poseía acciones de todos los demás componentes del trust" (p. 7). Eventualmente llegaron a gobernar 40 empresas; de las cuales eran dueños de 14 en su totalidad. De acuerdo a la Encyclopedia Britannica «Standard Oil Company and Trust | American corporation», (s. f.) "...muchos críticos pensaban que el poder económico que habían amasado era excesivo. En 1906 el gobierno de los EE. UU demandó a la Standard Oil Company (New Jersey) bajo el Sherman Antitrust Act de 1890; En 1911 ordenaron disolver a la empresa – 33 empresas en total." (s.p.). Parecía que el monopolio desaparecería, pero Rockefeller mantuvo acciones en varias de las nuevas empresas que formaron. Gracias a la revolución que causó Ford con su modelo T comienzan a aparecer gasolineras (estaciones de servicio) y a la creciente adicción de las economías al petróleo, la riqueza de Rockefeller incrementó aún más.

Según el artículo de la Encyclopedia Britannica «Standard Oil Company and Trust | American corporation», (s. f.) las empresas evolucionaron de la siguiente manera:

En 1911, después de la disolución del imperio Standard Oil, ocho empresas mantuvieron "Standard Oil" en su nombre, pero a finales del siglo veinte el nombre había prácticamente desaparecido. En 1931 Standard Oil Company de Nueva York se unió con la Vacuum Oil Company (otra empresa del trust) para formar Socony-Vacuum, la que en 1966 se convirtió en Mobil Oil Corporation. Standard Oil (Indiana) absorbió Standard Oil de Nebraska en 1939 y Standard Oil de Kansas en 1948 y cambio su nombre a Amoco Corporation en 1985. Standard Oil de California adquirió Standard Oil de Kansas en 1961 y se rebautizó Chevron Corporation en 1984. Standard Oil Company (Nueva Jersey) cambio su nombre a Exxon Corporation en 1972. British Petroleum Company PLC completó la compra de Standard Oil Company (Ohio) en 1987, y en 1998 British Petroleum (rebautizado BP) se unió con Amoco. Exxon y Mobil se unieron en 1999, y Chevron se unió con Texaco en 2001. Otras empresas que fueron parte del trust incluyen Atlantic Richfield Company, Buckeye Pipe Line Company (Ohio), Chesebrough-Pond's Inc., Penzoil Company y Union Tank Car Company (Nueva Jersey) (s.p.).

El arte de la Guerra cambió en parte gracias a la consolidación del motor de combustión interno. En la primera guerra mundial los distintos aparatos militares comenzaron a utilizar vehículos motorizados para movilizar masivas unidades de tropas, tanques llegaron a jugar un papel predominante, las flotas navales evolucionaron de un esquema impulsado por carbón a una operación eficiente por el petróleo y las flotas aéreas tuvieron su nacimiento (cuyo poder

destruccion sería utilizado en las guerras por venir). El control petrolero mundial se convirtió en interés de Estado para cada nación por la ventaja estratégica otorgada al tener acceso a yacimientos petroleros.

La primera empresa en buscar petróleo en el medio oriente fue la Anglo-Persa (APOC) (*que después se convirtió en la Anglo-Iranian Oil Company (AIOC) y actualmente es British Petroleum*), en 1909 en Irán. El gobierno del Reino Unido adquirió la mayoría de las acciones de la empresa Anglo-Iranian Oil Company cuando Winston Churchill buscaba modernizar la flota naval inglesa. Francia por su parte no había reaccionado a los cambios a nivel mundial y debido a su letargo se vieron desabastecidos durante la primera guerra mundial. EE. UU tuvo que ingresar a la guerra abasteciendo combustible a los ingleses y franceses para dar el golpe final a los alemanes. Tras la victoria, Francia adquirió los protectorados de Siria y Líbano, y los ingleses obtuvieron Palestina e Irak. Los ingleses también obtuvieron a la empresa Turkish Petroleum, que tenía 25% capital alemán, ese 25% se entregó a los franceses como parte de la indemnización por los daños sufridos en la guerra. Los americanos también obtuvieron su porción del pastel en Irak.

En el corto periodo de paz que siguió, el mundo regresó a la normalidad y las empresas petroleras continuaron su búsqueda insaciable del oro negro. En su gran mayoría los países productores no cerraban tratos favorables con las empresas petroleras. Entregaban yacimientos a cambio de una comisión por el derecho de la concesión, una tasa impositiva relativamente baja y/o un royalty ínfimo en el gran esquema del negocio. La concesión permitía a las empresas explotar por completo el yacimiento; explorar, perforar, producir, transportar, refinar y comercializar. Debido a la inestabilidad generada por tener la oferta disparada, las siete grandes empresas petroleras, cinco americanas y dos inglesas (BP, MOBIL, CHEVRON, TEXACO, GULF, SHELL y ESSO) se reunieron en 1928 y acordaron poner fin al accionar dañino que practicaban. Lograron controlar la producción mundial para manejar el precio en mercados claves. Llegaron a ser conocidas como las siete hermanas.

México fue el primer país que logró liberarse del poder de negociación de las petroleras, pero pagaron un precio. A principios del siglo veinte el gobierno mexicano atrajo inversión extranjera (ingleses y norteamericanos) ofreciendo ventajas operativas. Descubrieron varios yacimientos en el país y comenzaron a operarlos. En 1938 el gobierno de Lázaro Cárdenas, después que las

petroleras repetidamente ignoraron aumentar salarios a los empleados mexicanos, decide nacionalizar las 17 empresas que controlaban la industria petrolera en el país. PEMEX, la empresa nacional, pasó a operar todos los yacimientos, pero no lo hicieron con la misma eficiencia que sus antecesores. Las empresas extranjeras se trasladaron a Venezuela llevándose el know-how, la maquinaria clave e impusieron un boicot al producto mexicano.

La victoria mexicana fue opacada por el conflicto europeo que arrastraría al mundo a una nueva guerra. La segunda guerra mundial comenzó oficialmente en septiembre de 1939. La lección del petróleo de la primera guerra mundial no fue olvidada. Alemania junta a Rusia firmaron un acuerdo de no agresión en el que Rusia aceptó también suplir petróleo a los nazis. Rusia envió más de 900,000 toneladas de petróleo del mar caspio. En 1941 el pacto llega a su fin, la feroz resistencia aérea y naval de los ingleses desgastó los depósitos de los nazis y Hitler decide invadir Rusia, presumiblemente para controlar la producción petrolera. Japón por su parte quería firmar un acuerdo de paz con EE. UU, pero Roosevelt congela el suministro petrolero a Japón en 1941. Los japoneses atacan Pearl Harbor destruyendo la mayoría de la flota naval estadounidense y se apoderaron de los yacimientos petroleros en Indonesia que estaban bajo ocupación americana.

El mundo comenzó a reconstruirse después de los horrores causados por el hombre. El petróleo se consolidó como la fuente energética de las economías mundiales. Al reactivar la economía, los EE. UU y a cierto grado las otras naciones del mundo comienzan a practicar una cultura de consumismo. A tal punto, que las empresas petroleras comenzaron nuevamente a buscar más yacimientos. En esta ocasión, los países productores del petróleo conscientes del valor del oro negro intentaron librarse del poder bajo el cual las petroleras controlaban el mercado. La producción mundial en 2014 fue la siguiente:



Figura 1. Producción Mundial de Petróleo (2014)

Fuente: EIA, (2014)

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

La industria petrolera tiene varios segmentos de especialización. Pittaluga, (1999) los describe de la siguiente manera: “...la cadena es exploración-producción, refinación-distribución...” (p.10). Utilizando este esquema se tiene a los que exploran y perforan para obtener el producto crudo. Después los que transportan los productos hacia las refinerías donde se obtiene los carburantes (gasolinas, diésel), posteriormente los que trasladan a las terminales en cada país

para eventualmente transportarlos a las estaciones de servicio (gasolineras) y venderlo al consumidor final.

Honduras no tiene yacimientos activos de productos derivados del petróleo, aunque en años recientes se ha especulado (aún no se ha explorado) que existe un yacimiento en el atlántico cerca de la Mosquitia lo cual explicaría la importancia del paralelo quince. El país importa todos los productos derivados del petróleo que consume. De acuerdo a la Comisión Administradora de Petróleo (CAP), ente gubernamental hondureño que regula la industria, la única refinería en el país era propiedad de Texaco, pero dejó de operar cerca del año 1992. La estructura de la industria en Honduras es la siguiente de acuerdo al estudio publicado por la Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia (CDPC):

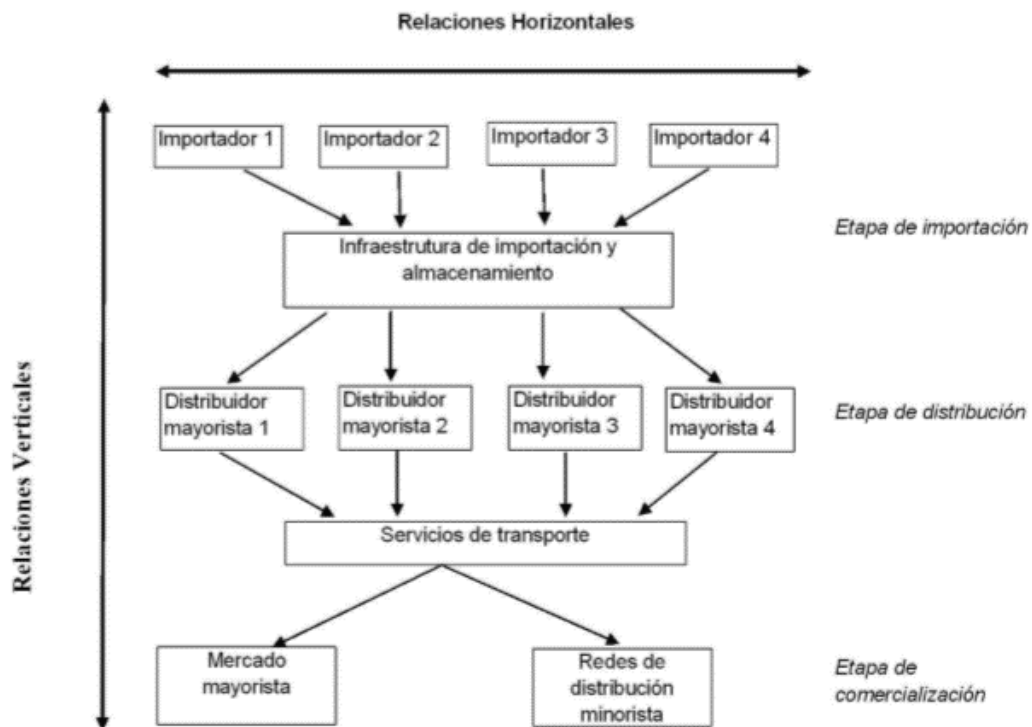


Figura 2. Industria Petrolera en Honduras

Fuente: CDPC (2009)

Torijano, 2015, (p. 49) informa con datos del 2014 cuales son los importadores Multinacionales y Nacionales y distingue el tipo de energía que importan (Diversificados y No diversificados). Según el informe, en Honduras hay tres importadores de productos no

diversificados de los que una es Multinacional (Chevron-Texaco) y dos son Nacionales (PUMA y UNO). Las empresas que importan productos diversificados (energía eléctrica) son Emce, Enersa y Lufussa. De acuerdo al informe la participación de las empresas importadoras de productos no diversificados (diésel y gasolinas) fue la siguiente en el mercado hondureño: 30.3% Chevron-Texaco, 41.3% PUMA, y 28.4% UNO.

La siguiente imagen detalla las principales terminales en el país. Actualmente se utilizan las terminales ubicadas en Puerto Cortes y San Lorenzo. Nunca se desarrolló una infraestructura de oleoductos terrestres, ni centros de almacenamiento en cada ciudad trascendente. Debido a esto se utilizan camiones y cisternas para transportar combustibles desde la terminal hasta la estación de servicio destino. La legislación nacional indica que solo las empresas hondureñas pueden participar en la industria de transporte, por lo que las empresas como Texaco no pueden gozar de los beneficios de una integración vertical completa en el rubro. La terminal de UNO se encuentra en el norte del país en Puerto Cortes, y la terminal de PUMA se encuentra en el sur del país en San Lorenzo.

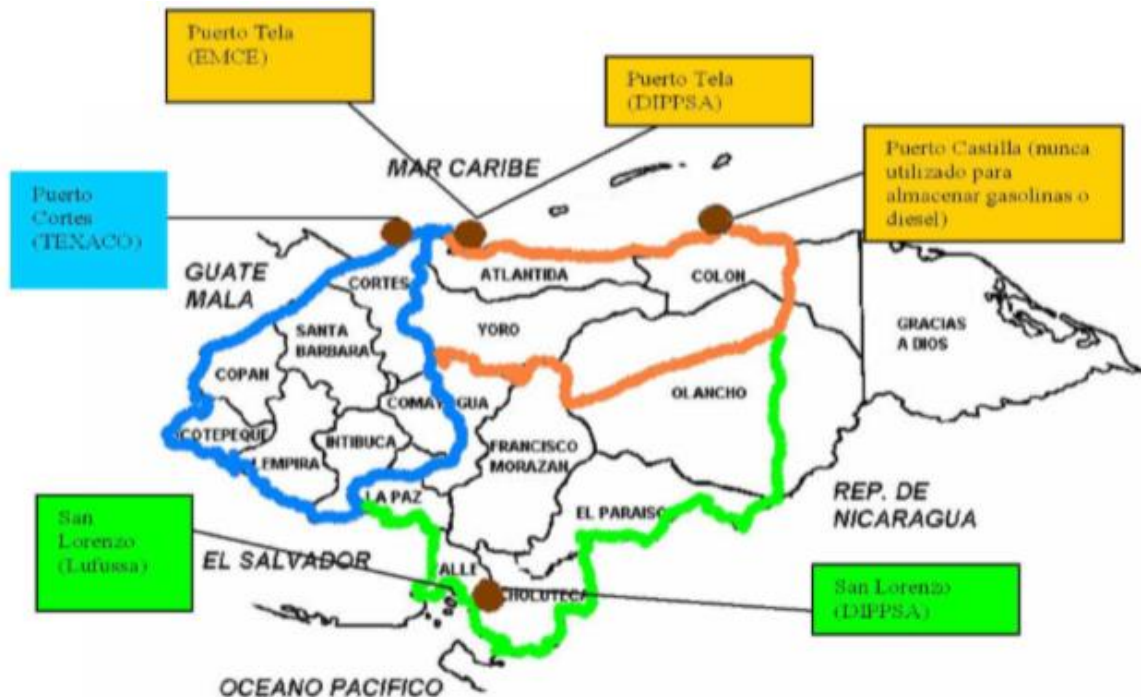


Figura 3. Terminales petroleras en Honduras

Fuente: CDPC, (2009)

En Honduras la industria de transporte de carga especializada es regulada por el gobierno de la Republica; las empresas no pueden cobrar un precio más alto al que estableció el gobierno. Este precio es el flete y es un valor fijo basado en la terminal donde cargó el producto y la ciudad destino. La distancia desde Puerto Cortes a Tegucigalpa es de 305 km, la distancia desde San Lorenzo a Tegucigalpa es de 103 km y la distancia desde Tela a Tegucigalpa es de 293 Km. Actualmente el flete para viajes desde Puerto Cortes a Tegucigalpa es de L.3.75 por galón transportado.

Principales Ciudades de Honduras	Distancia Kms Desde Pto. Cortés	Distancia Kms. Desde San Lorenzo	Distancia Kms. Desde Tela	Flete desde Puerto Cortés Km/gal. 0.006142	Flete desde San. Lorenzo Km/gal. 0.006142	Flete desde Tela Km/gal. 0.006142
0.01228458						
Puerto Cortés	0	408	158	0.16	5.01	1.94
San Lorenzo	408	0	391	5.01	0.16	4.80
Omoa	13	421	165	0.16	5.17	2.03
Choloma	42	366	108	0.52	4.50	1.33
Jicaro Galán	394	14	377	4.84	0.16	4.63
Nacaome	401	22	390	4.93	0.16	4.79
Choluteca	439	31	430	5.39	0.38	5.28
Cugamel	33	441	183	0.41	5.42	2.25
Pespire	375	33	358	4.61	0.41	4.40
Goascoran	434	55	423	5.33	0.68	5.20
Sabanagrande	350	58	338	4.30	0.71	4.15
San Pedro Sula	64	344	94	0.79	4.23	1.15
Cerro de Hula	338	70	326	4.15	0.86	4.00
Chamelecón	71	337	101	0.87	4.14	1.24
La Lima	74	354	83	0.91	4.35	1.02
Santa Rita(Yoro)	82	305	91	1.01	3.75	1.12
Villanueva	90	318	120	1.11	3.91	1.47
El Progreso	102	325	68	1.25	3.99	0.84
Tegucigalpa	305	103	293	3.75	1.27	3.60
La Barca	120	288	104	1.47	3.54	1.28
Zambrano	269	137	257	3.30	1.68	3.16
Zamorano	339	137	327	4.16	1.68	4.02
La Guama	140	254	124	1.72	3.12	1.52

Figura 4. Tarifa de Fletes a las Principales ciudades del País

Fuente: Comisión Administradora del Petróleo (CAP, 2012)

Según el informe de consultoría del CDPC en 2008 la oferta de transportista de hidrocarburos se conformaba de la siguiente manera:

**Empresas de transporte de combustible (cisternas)
Índice de concentración HHI**

Nombre de la Empresa	No Unidades	Participación	HHI
Petro Carga SA	34	13.7	188.0
Transporte y Maquinaria TRAMAQ	27	10.9	118.5
Cia. Fletes e Inversiones de Hond.	21	8.5	71.7
Transporte RAGUSI	14	5.6	31.9
Transporte Ramirez	13	5.2	27.5
Transporte Barahona Kurwahn	12	4.8	23.4
Transporte Valladares	8	3.2	10.4
Transporte CID S de RL	8	3.2	10.4
Transporte Martínez S de RL	7	2.8	8.0
Transporte J. Paz	7	2.8	8.0
Transporte Fernández	6	2.4	5.9
José Alberto Pagoada	6	2.4	5.9
Transporte Moncada Ortega	5	2.0	4.1
Transporte Martínez Díaz	5	2.0	4.1
Transporte Ávila Salgado	5	2.0	4.1
Empresa de Transporte Valenzuela	5	2.0	4.1
Empresa de Transporte Mendoza	5	2.0	4.1
Comercializadora de Productos y Servicios	4	1.6	2.6
TRANYCOP S de RL	4	1.6	2.6
Vicente Armando Ramírez Ongay	4	1.6	2.6
Transportes Sánchez	4	1.6	2.6
Empresa y Transporte Alvarado	4	1.6	2.6
Distribuidora Irias	3	1.2	1.5
COMERSA	3	1.2	1.5
ESSO STANDARD OIL SA	3	1.2	1.5
Transporte Iberoamericano S de RL	3	1.2	1.5
Transporte FASA	3	1.2	1.5
Transporte Elvir	3	1.2	1.5
Transporte Celin Estrada Trace	3	1.2	1.5
Transporte Barahona S de RL	3	1.2	1.5
Transporte Amaya	3	1.2	1.5
Transporte Medina Nones	3	1.2	1.5
Empresa de Transporte Rosales	3	1.2	1.5
Compañía Alvarado S de RL	3	1.2	1.5
Comercial San Pablo	2	0.8	0.7
DIPPSA Los Pinos	2	0.8	0.7
Total	248	100	561.6

Figura 5. Empresas de Transporte de Combustible en Honduras (2008)

Fuente: Ramírez, (2009)

En relación a la inversión necesaria para ingresar al sector, el punto asequible en la cadena vertical es con estaciones de servicio (gasolineras) o en transporte. Naturalmente cada importador tiene sus estaciones de servicio que puede administrar o como es muy común establecer la figura de un comisionista que la administre en lugar de ellos mismos. Los comisionistas administran la gasolinera, pero deben pagar un royalty de los ingresos o las utilidades generadas a la petrolera.

Otras estaciones pueden ser manejadas por empresas independientes a la petrolera, pero siempre bajo la bandera de la petrolera. El término bandera se refiere a la marca genérica o nombre

de la estación. En Honduras todas las importadoras prestan su nombre como bandera, por lo que se tienen gasolineras PUMA, TEXACO, UNO. A las petroleras les interesa tener estaciones de servicio bajo su bandera ya que de esa forma suplen (venden) mayor cantidad productos desde la terminal. En ocasiones las petroleras financian total o parcialmente construcciones de estaciones de servicio de empresas independientes, a cambio de esto las empresas independientes se someten a contratos longevos. Cuando se dice que una gasolinera es bandera blanca, se refiere a que es una marca creada por un empresario y no utiliza los grandes nombres de las importadoras. Esto no es muy común, presumiblemente porque tendría dificultades para ser aceptado por el mercado.

CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA: NÚMERO DE ESTACIONES DE SERVICIO POR EMPRESAS, 2014

	Total		Costa Rica	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua	Panamá	República Dominicana
	Cantidad	%							
Total	3 854		350	402	1 342	392	296	421	651
Puma	521	13,5		90	150	190	42	49	
Chevron-Texaco	462	12,0		82	82	77		81	140
Shell (Uno/Delta) ^a	340	8,8			207				133
Uno	298	7,7	14	83		108	93		
Isla	210	5,4							210
Acec	203	5,3	203						
Delta	191	5,0	31					160	
Petrolera Nacional	118	3,1						118	
Esso (Puma) ^b	95	2,5							95
DNP	76	2,0					76		
Alba	45	1,2		45					
Pacific	38	1,0			38				
Quetzal	23	0,6			23				
Nativa	19	0,5							19
Sunix	19	0,5							19
Elf	17	0,4	17						
Petronan	14	0,4							14
American Petroleum	9	0,2				9			
Dipsa	8	0,2							8
Pehon	8	0,2				8			
Ecopetrol	6	0,2							6
Petromovil	5	0,1							5
Pevesa	1	0,0							1
DLC	1	0,0		1					
Sigma	1	0,0							1
Otros	1 126	29,2	85	101	842		85	13	

Figura 6. Estaciones de Servicio por Empresa en Centroamérica (2014)

Fuente: Torijano, (2015)

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

La sociedad Distribuidora de Productos del Petróleo y Energía S.A. de C.V. (DIPROE S.A.), se constituyó en septiembre del año 2014. Es una empresa operada por una familia y representa la única fuente de ingreso para los socios de la organización. La capacidad productiva de la empresa es generada por una gasolinera y tres locales comerciales ubicados en el predio de la estación de servicio en el boulevard Kuwait intersección con el boulevard Santa Cristina en la Miraflores sur, Tegucigalpa M.D.C. La gasolinera comenzó operaciones el 29 de mayo del año 2015 y la intención de la administración es arrendar los locales comerciales. La administración no realizó grandes esfuerzos promocionales para atraer más clientes. Se basaron en una estrategia de calidad de servicio para fidelizar a los clientes y la ubicación de la gasolinera.

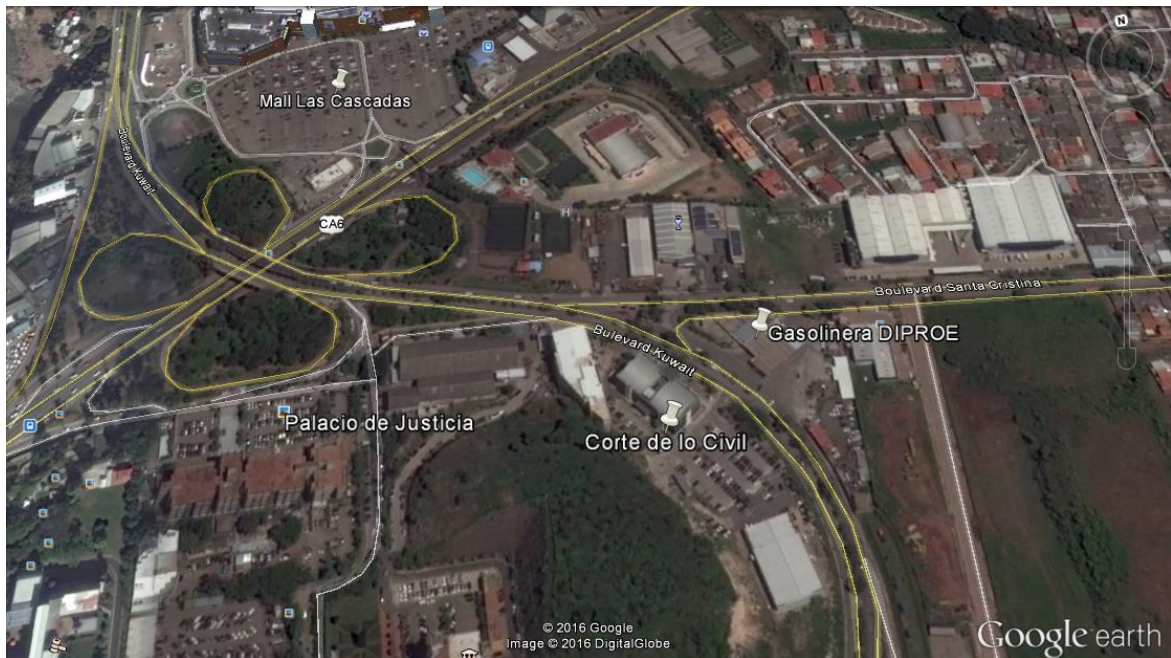


Figura 7. Ubicación de la Estación de Servicio de DIPROE S.A.

La estación de servicio se construyó en un punto estratégico. Se encuentra en la intersección de dos boulevares con alto volumen vehicular. En la Figura 5, las líneas amarillas representan los boulevares. También cuenta con acceso en los retornos de ambos boulevares; garantizando que los vehículos puedan entrar a la estación sin importar la orientación de la ciudad que lleven. Además tiene a la Corte de Justicia de lo Civil enfrente y a la Corte Suprema de Justicia (Palacio de Justicia

en la imagen) en la misma cuadra. Estas instituciones por su naturaleza atraen mas tráfico vehicular a la zona. Asimismo, al estar ubicado en dos boulevares la gasolinera goza también de facil acceso para los camiones-cisternas que transportan combustible.

La estación almacena y dispensa los productos: súper, regular, diésel y queroseno. Cuenta con nueve islas, cada isla con dos lados para dispensar productos. De estas, seis islas dispensan los productos super, regular y diesel para vehiculos livianos en ambos lados. Dos islas son de alto flujo que tienen dos lados para surtir unicamente diesel a vehiculos pesados. Finalmente hay una isla de alto flujo que dispensa queroseno por un lado y diesel por el otro. DIPROE compra a UNO HONDURAS los combustibles que distribuye. La factura de compra contiene el cobro del flete por transportar el producto desde la terminal ubicada en Puerto Cortés hacia la estación de servicio. Este costo siempre existirá para la gasolinera.

Uno de los pecados cardinales que no puede cometer una gasolinera es quedarse sin producto para vender. La industria se refiere a esto quedarse “seco”. La responsabilidad de la empresa de transporte es llevar el producto de la terminal a la estación dentro de un tiempo aceptable. Permitir que la estación quede seca puede causar la pérdida de clientes a los que tardó tiempo y esfuerzo fidelizar.



Figura 8. Estación de Servicio UNO Kuwait

Toda empresa busca la fórmula para maximizar los ingresos y minimizar los costos operativos. En Honduras, el rubro de los combustibles no opera bajo libre mercado debido a que el gobierno de la República regula el precio de venta. Cada semana se establece un precio nuevo. El margen de ganancia de la gasolinera se comporta a la inversa del cambio que sufre el precio de venta; cuando el precio de venta al público sube el margen de ganancia disminuye. Lo único que puede hacer la empresa para tener más ganancias es incrementar el volumen dentro de una política sostenible de cuentas crédito y cuentas al contado. Las ganancias de la empresa son depositadas en el sistema financiero nacional. Las posibles inversiones que puede realizar la empresa con sus activos se comparan con la oferta financiera. Actualmente BAC Honduras ofrece los siguientes certificados de depósito:

Certificados de depósito en Lempiras

Rango	Plazo 90 días		Plazo 180 días	
	Tasa Nominal	Tasa Efectiva	Tasa Nominal	Tasa Efectiva
15,000.00 a 99,999.99	5.50%	5.64%	5.00%	5.12%
100,000.00 a 249,999.99	6.00%	6.17%	5.50%	5.64%
250,000.00 a 499,999.99	7.00%	7.23%	6.50%	6.70%
500,000.00 a 999,999.99	8.00%	8.30%	7.50%	7.76%
1,000,000.00 en adelante	8.50%	8.84%	8.00%	8.30%

Certificados de depósito en Dólares

Rango	Plazo 90 días		Plazo 180 días	
	Tasa Nominal	Tasa Efectiva	Tasa Nominal	Tasa Efectiva
5,000.00 a 24,999.99	1.50%	1.51%	2.00%	2.02%
25,000.00 a 49,999.99	2.00%	2.02%	2.50%	2.53%
50,000.00 a 99,999.99	2.50%	2.53%	3.00%	3.04%
100,000.00 en adelante	3.00%	3.04%	3.50%	3.56%

Figura 9. Certificados de Depósito en BAC Honduras

Fuente: BAC, (2016)

La empresa debe estudiar la viabilidad de introducir su propia línea de transporte. Dicha línea de transporte ya tiene un mínimo de venta garantizado y lo que antes era únicamente un costo podrá transformarse a una utilidad para la sociedad. Para formar la empresa DIPROE está listo para prestar como mucho US \$70,000.00 a una tasa de interés del 14% anual. Esta cantidad de dinero es ocioso actualmente y la empresa aún no ha encontrado el proyecto ideal para inyectarlo.

2.2 TEORÍA DE SUSTENTO

Naturaleza de la Firma

En 1937, Ronald Coase publica su ensayo la naturaleza de la firma (The nature of the firm). En el trata de establecer porqué existen las empresas. Una vez que determina la razón de existir de las empresas, identifica las fuerzas que definen el tamaño de la empresa. La teoría económica se basaba en que la producción de una entidad depende de los cambios de los precios y por lo tanto no hay necesidad de un administrador que organice la producción de la empresa. Esto lo lleva a preguntarse ¿cuál es la necesidad de la empresa? Establece además que el administrador tiene poder para “coordinar”. Describe el ejemplo de un centro comercial y la manera en que un administrador tiene la potestad de dictar en que zona estará ubicada la tienda de las empresas que quieran arrendar. Así identificó una brecha entre el principio que los recursos son asignados únicamente en base al mecanismo de precios y el concepto que la asignación de recursos recaee en el empresario.

Coase, (1937) “La razón principal de por qué es redituable establecer una empresa es, al parecer, que existe un costo de por medio por usar el mecanismo de precios” (p. 2). Estos costos pueden reducirse con las empresas de acuerdo a Coase, pero siempre existirán. Él considera un costo la búsqueda de los mejores precios en el mercado; encontrarlo toma tiempo y recursos. En el ensayo indica que los factores de producción que se encuentran dentro de la misma empresa no tienen que elaborar contratos entre ellos, algo que si sería necesario si la relación existiera como resultado de trabajar con el mecanismo de precios. La figura de un administrador se vuelve importante al tratar de mantener los costos más bajos en relación al mercado, de lo contrario se pueden obtener los factores de producción en el mercado.

Coase comienza a preguntarse cuáles son los factores que determinan el tamaño de la empresa. Según incremente la cantidad de transacciones realizadas por una empresa, más grande se convierte. Inversamente entre menos transacciones realiza, menor tamaño tendrá. Entonces, ¿Cómo decide una empresa abandonar o tomar más transacciones? Establece como una realidad la teoría de rendimientos decrecientes y asume que la empresa se vuelve menos eficiente a medida que crece. Una manera de dejar de agregar transacciones es comparar el nivel de costos con el costo del mercado. Cuando se alcanza ese límite, debería abandonar el crecimiento. Otro factor

importante que identifica Coase, es que entre más grande es la empresa, mayores dificultades tiene el administrador para distribuir los recursos de manera eficiente de manera que sean más productivos. Coase ve a los recursos desperdiciados como generadores de pérdidas. Asimismo, Coase indica que siempre hay que considerar que los costos pueden ser más grandes si la transacción se realiza en la empresa en lugar de encontrarla en el mercado abierto.

(Coase, 1937) indica que una empresa será mayor tamaño:

- a) “En la medida en que los costos de organización sean menores y aumenten lentamente con un incremento en las transacciones organizadas;
- b) En la medida en que sea poco probable que el empresario cometa errores y, en la medida que sea más pequeño el aumento en errores conforme se incrementa el número de transacciones organizadas;
- c) En la medida en que sea más grande la disminución (o en la medida en que sea más pequeño el aumento) en el precio de oferta de los factores relativo a empresas de mayor tamaño.”

Coase también considera otros factores, como avances en tecnologías que faciliten la administración o producción. Si hay más cambios que mejoren la administración, más grande será la empresa.

Modelo de la racionalidad limitada

Herbert Simon ganó el premio nobel en 1978. Su trabajo celebre es la teoría de la racionalidad limitada y supone una manera distinta de entender cómo y porque las personas toman decisiones. En su teoría, Simon indica que las personas en base a la información disponible y a su capacidad de analizar la información eligen la opción más satisfactoria para sus necesidades. Entre más recursos debe invertir la persona para recabar información necesaria para elegir la mejor decisión, más probable es que la persona decida disminuir su nivel de aspiración y seleccione otra opción.

La palabra clave es satisfacer. En su artículo Guedez Calderín, (2014) detalla como Simon define el término “satisficing”: “...para denotar la resolución de problemas y toma de decisiones que establecen un nivel de aspiración, buscan hasta que es encontrada una alternativa que es satisfactoria para el criterio de nivel de aspiración, y selecciona esa alternativa” (p.9).

Si esa persona es la que toma decisiones en una empresa, no coincide con la doctrina financiera que los directivos buscan la opción que más aumentara el valor de la acción. Se estaría incurriendo en el problema de agencia, y es por eso que fue algo revolucionario el concepto de Simon. Si se sigue esa lógica, por ejemplo, firmar contratos longevos por pensar que se ha encontrado un excelente proveedor es en realidad dañino por el costo de oportunidad que se incurre.

Teoría de los Costos de Transacción

La teoría de los costos de transacción establece que la meta de una organización es minimizar los costos de intercambiar recursos en el entorno y minimizar los costos internos de manejar dichos recursos en la organización. Williamson establece que la mejor manera de hacer esto es con la jerarquía u organización interna, aunque acepta también a los mercados y las organizaciones formales como alternativas para realizar intercambio eficiente de recursos. Para Arámbula & Gómez, (s. f.) el enfoque de Williamson busca identificar los factores ambientales y humanos que expliquen cuando es costoso realizar contratos de condiciones contingentes. Para Williamson estos factores son la racionalidad limitada que tienen los humanos, el oportunismo y determina que factores del ambiente son la incertidumbre y los números pequeños.

La incertidumbre es causada por la cantidad de información que hay en el entorno. Es imposible comprender el volumen de información que hay. Por ejemplo, si quiere saber el precio que la competencia asigna en sus productos tiene que invertir recursos para averiguarlo. ¿Qué pasa si tiene cinco competidores y cada uno tiene de diez productos? Su empresa tendría que invertir recursos para recabar información de 50 productos, analizar dicha información y pasarla a las personas encargadas para tomar decisiones. En el análisis Williamson considera la teoría de la racionalidad limitada expuesta por Herbert Simon. Además, indica que los individuos no tienen la capacidad de expresar todos sus conocimientos y sentimientos de manera efectiva.

En cuanto a oportunismo, Williamson se refiere a la actitud de aprovecharse de una oportunidad en base a las circunstancias del ambiente. De acuerdo a Arámbula & Gómez, (s. f.) Williamson lo describe de la siguiente manera:

Los agentes humanos de la economía de los costos de transacción son más calculadores, pero al mismo tiempo menos calculadores. Son menos calculadores en su capacidad de recibir, almacenar, recobrar y procesar información. Son más calculadores en que están dados al oportunismo (p. 4).

Los contratos se pueden clasificar como completos o incompletos. En la práctica la mayoría de los contratos entre dos o más entidades caen bajo la segunda categoría. Esto es debido a los altos costos involucrados en crear un contrato completo. Esto quiere decir que es imposible contemplar todas las circunstancias bajo las que se deberá cumplir el contrato, el contrato se interpretaría de forma distinta por ambas entidades debido a la racionalidad limitada, una entidad tiene mejor información que la otra, y no hay acuerdos sobre cómo medir desempeño y como definir cuándo se rompe el contrato y como cargar la culpa de manera justa al culpable. (Sudarsanam, 2011).

Cuando Williamson habla de números pequeños, se refiere a poca cantidad de participantes en el mercado. Esto lleva a Williamson a identificar una nueva variable: la especificidad de los activos. Arámbula & Gómez, (s. f.) lo interpretan "...mientras que las transacciones neoclásicas ocurren en mercados donde las partes "sin rostro" intercambian bienes estandarizados a precios de equilibrio, las transacciones apoyadas por inversiones específicas se dan en situaciones de conocimiento de las partes y no de manera instantánea" (p.5).

INTEGRACIÓN

Cada empresa existe con la finalidad de vender un bien o servicio. El producto pasa por varios segmentos de la cadena hasta llegar al consumidor final. La economía enseña que cada empresa debe enfocarse al rubro donde más valor comparativo pueda tener; dedicarse a lo que mejor hace. El mercado ofrecerá las mejores condiciones para mover el producto a lo largo de la cadena. Esta es la línea vertical de su industria particular.

Vertical

Dependiendo en que parte de la cadena productiva se encuentra, la empresa puede integrarse hacia arriba o hacia atrás. La integración permite controlar costos que antes eran determinados por la competencia. Esto es particularmente importante si la empresa no opera en un mercado perfecto. Por ejemplo, si solo tres empresas proveen el servicio, es posible que el precio de dicho servicio

sea alto. Esto le da más control sobre el precio ofrecido al consumidor final y estrategias de mercado que puede implementar. La integración se puede realizar formando distintas empresas bajo un mismo propietario, o distintas empresas que tengan un mismo socio mayoritario.

Tamayo & Piñeros, (2007) indican: “La empresa, de acuerdo con el desenvolvimiento del mercado y con sus posibilidades técnicas y financieras, toma su decisión de integrarse verticalmente o no, buscando, de esta manera, mayor grado de eficiencia o persiguiendo poder de mercado” (p. 35).

Horizontal

La integración horizontal es tener varias empresas en un mismo escalón de la cadena productiva. Los distintos tipos de integraciones horizontales incluyen adquisiciones y fusiones, Joint Ventures y alianzas estratégicas. Tamayo & Piñeros, (2007) dicen: “En ocasiones se acude a la integración horizontal en mercados oligopólicos o en mercados donde una empresa tiene mayor poder o participación que las restantes, con la firme intención de eliminar a la competencia, ganar más poder de mercado, lograr poder de negociación frente a proveedores o compradores e incrementar su participación” (p. 38).

The Walt Disney Company recientemente compró las empresas Pixar Animation, Marvel Entertainment y LucasFilm. Cada uno produce cintas cinematográficas. Ahora Disney produce y distribuye más películas debido a la adquisición que hizo. Cada película ataca un segmento de mercado distinto.

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

2.3.1 ANÁLISIS DE INVERSIONES

El Valor Presente Neto (VPN) mide la riqueza/pérdida que puede generar un proyecto. El VPN mide los proyectos encontrado el valor presente de los flujos de efectivo proyectados de un proyecto y los compara con la inversión inicial. Suponga que le proponen el siguiente proyecto al

inversionista “A” y al inversionista “B”. A cambio de inversión inicial de \$100.00 el proyecto generará los siguientes flujos:

Tabla 1. Flujos de un Proyecto “X”

Tiempo (años)	0	1	2	3	4
Flujo (US \$)	-100.00	5.00	10.00	30.00	120.00

Fuente: Elaboración Propia

Es común encontrar ejercicios de este tipo. En realidad, puede tener una combinación de flujos negativos y positivos. Esto no afecta la respuesta del VPN. El método del valor presente neto (VPN) ayuda a analizar inversiones con más certeza que los otros métodos. La regla básica establece que si el VPN es positivo (mayor que cero) se puede aceptar el proyecto porque genera riqueza. Inversamente si el VPN es negativo (menor que cero) se rechaza el proyecto.

$$VPN = -I + \sum_{t=1}^n \left(\frac{F_n}{(1+r)^n} \right)$$

Donde:

VPN = Valor Presente Neto

I = Inversión Inicial

F = Flujo de efectivo del periodo

r = Tasa de descuento

n = Periodo

La inversión inicial es el monto de dinero necesario para ejecutar un proyecto. Se considera una salida de efectivo, por lo tanto, es negativo. El estudio técnico le indica los requerimientos en activos para producir y los costos de operación. El flujo de efectivo operativo le hará saber el capital neto de trabajo (CNT) requerido para comprar los insumos de producción iniciales y cubrir costos fijos hasta que la empresa llegue al nivel de producción-venta normal. Fallar en el cálculo de la inversión puede ser el factor que determine el éxito o fracaso del proyecto.

El flujo de efectivo varía según varios autores. Para Ross, Westerfield, & Jordan, (2010) el flujo de efectivo operativo se calcula con la siguiente fórmula:

$$FEO = UAI + Depreciación - Impuestos$$

Donde:

FEO = Flujo de efectivo operativo

UAI = Utilidad antes de intereses e impuestos

Se calcula el FEO para cada año en el que se evaluará el proyecto. Se debe tener considerable cuidado con esta variable. El estudio de mercado indicará la demanda por su producto y el precio por el cual el mercado está dispuesto a comprar el producto. Los costos variables y fijos de producción deben considerar la inflación y los cambios en precios. Si tiene un error significativo con esta variable básicamente estaría perdiendo su tiempo cuando analice el proyecto.

El horizonte de tiempo del proyecto. ¿Es relevante calcular el valor presente del flujo operativo del año 20? El valor presente dependerá de la tasa a utilizar, entre más baja es la tasa de descuento más alto es el valor presente. Por otro lado, los flujos están basados en supuestos, y traer un valor del año 20 quiere decir que usted está dispuesto a confiar que los factores establecidos se mantendrán constantes durante todo ese tiempo. Lo único constante es el cambio, ni siquiera una proyección a tres años es exacta. Por lo tanto, es mejor evaluar un proyecto a un plazo de 7 años por mucho. El proyecto continúa produciendo después de ese límite establecido, lo que se estila es utilizar un valor de salvamento.

La tasa de descuento varía para cada empresa. La tasa puede ser el rendimiento que usted requiere obtener de la inversión. Por ejemplo, al ser un inversionista exigente, usted evalúa cada proyecto con una tasa de 25%. Por otro lado, si usted debe conseguir el monto de la inversión mediante un préstamo, su tasa de descuento pasa a ser el costo de capital. Por ejemplo, si el banco le cobra 10% anual en interés, ese es el monto que utilizará para evaluar el proyecto.

Una vez que tiene todas las variables, puede calcular el VPN. Continuando con el ejemplo, suponga que el inversionista “A” utiliza 25% como la tasa de descuento. Se obtienen los siguientes valores presentes:

Tabla 2. Ejemplo cálculo del VPN para el inversionista “A”

Tiempo (años)	0	1	2	3	4
Flujo (US \$)	-100.00	5.00	10.00	30.00	120.00
Valor Actual (US \$)	-100.00	4.00	6.40	15.36	49.15
VPN (US \$)	-25.09				

Fuente: Elaboración Propia

Al sumar cada valor se obtiene el VPN. En este caso es negativo y se rechaza el proyecto ya que no genera riqueza.

Suponga que repite el ejercicio, pero esta vez el inversionista “B” utiliza 10% como la tasa de descuento para evaluar la inversión. Estos serían los valores presentes de cada flujo:

Tabla 3. Ejemplo cálculo del VPN para el inversionista “B”

Tiempo (años)	0	1	2	3	4
Flujo (US \$)	-100.00	5.00	10.00	30.00	120.00
Valor Actual (US \$)	-100.00	4.55	8.26	22.54	81.96
VPN (US \$)	+17.31				

Fuente: Elaboración Propia

En este caso el VPN es positivo y debería aceptar el proyecto.

Tasa Interna de Rendimiento (TIR)

¿Por qué existe tanta diferencia en el VPN al utilizar una tasa de 10% y una del 25%? Independiente de la tasa de descuento que usted desee utilizar, el proyecto en sí tiene su propio rendimiento, denominado como la tasa interna de rendimiento (TIR). La TIR es la tasa de descuento

que convierte en cero al VPN. La única manera de calcular la TIR es a través de prueba y error hasta que el VPN sea cero. En el ejemplo expuesto la TIR del proyecto es 15.08%. En base a esto se puede generar la siguiente gráfica:

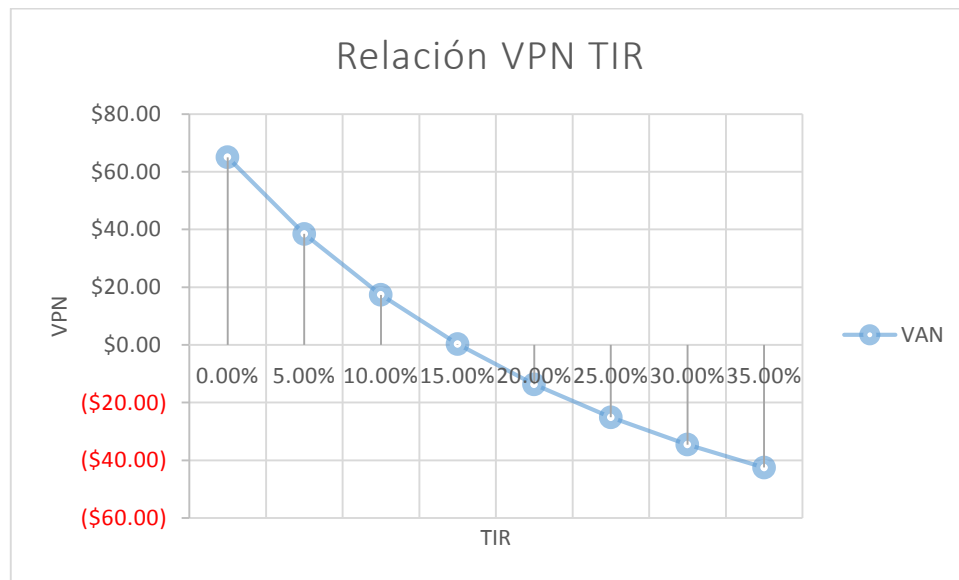


Figura 10. Relación entre el VPN y la TIR

Por lo general, si la TIR del proyecto de inversión es el punto donde el VPN es cero, cada punto porcentual por encima de dicha TIR incrementará el valor negativo del VPN. Por otro lado, cada punto porcentual debajo de dicha TIR incrementará el valor positivo del VPN.

La regla de la TIR

La regla de la tasa interna de rendimiento (TIR) es otro método de evaluación de inversiones disponible para cualquier analista. Esta regla debería utilizarse como un complemento al VPN y no por sí sola. Ross, Westerfield, & Jordan, (2010) indican: “Con base en la regla de la TIR, una inversión es aceptable si la TIR excede el rendimiento requerido. De lo contrario debe rechazarse” (p. 273).

Continuando con el ejemplo inicial, el rendimiento requerido era de 25% y el proyecto generó una TIR del 15.08%. Es decir, el proyecto no cumple con las expectativas mínimas de rendimiento establecidas por el inversionista “A” y se rechaza sin necesidad de comparar el VPN.

Similarmente el proyecto se acepte si la TIR del mismo es superior al costo de capital, y se rechaza si es menor que el costo del capital. El inversionista “B” por su parte acepta el proyecto ya que la TIR es superior en 5.08% a la tasa de descuento utilizada. Entre más se acercan estas figuras, más riesgo corre el inversionista debido a que los flujos del proyecto están basados en supuesto. Supuestos que va a vender “X” cantidad de productos a un precio “Y”. Estimando los costos operativos para cada año. Si cualquiera es incorrecto, la TIR del proyecto cambia y su comparación con la tasa de descuento se mueve.

Berk & Demarzo, (2008) establecen: “...la diferencia entre el costo de capital y la TIR es la cantidad máxima del error de estimación en el costo de capital que puede existir, sin que se altera la decisión original” (p. 190).

Período de recuperación de la inversión

El período de recuperación de la inversión (PRI) es otro método popular utilizado para evaluar inversiones. Consiste en determinar el tiempo que toma a la empresa recuperar la inversión. Se toman los flujos de efectivo necesarios para recuperar la inversión inicial. Por lo general la administración de la empresa debe decidir el tiempo límite de recuperación, si el proyecto no puede alcanzar dicho límite se rechaza.

Para Gitman, (2007) este método tiene tres debilidades: La primera debilidad radica en el hecho que el criterio de rechazar o aceptar el proyecto se basa en el tiempo límite de recuperación que establece la administración de forma subjetiva. La segunda debilidad es que ignora el valor del dinero en el tiempo y la última debilidad es que no considera los flujos posteriores al momento que se recupera la inversión. En otras palabras, no se analiza que inversión le genera más riqueza a la empresa, únicamente se juzga cual es la que con más velocidad recupera los fondos invertidos.

El método es fácil de utilizar y su fortaleza resta el hecho que siempre elige la inversión que menos tiempo se exponga a los supuestos establecidos (riesgo).

“Cuanto más tiempo deba esperar la empresa para recuperar sus fondos invertidos, mayor será la posibilidad de que ocurra una calamidad. Por lo tanto, cuanto más corto es el periodo de

recuperación de la inversión, menor será la exposición de la empresa a ese riesgo” (Gitman, 2007, p.355).

Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se utiliza para identificar las variables que pueden causar que el proyecto fracase. Esencialmente se repite el análisis del VPN del proyecto, pero modificando únicamente una variable a la vez para determinar cuáles son críticas para el éxito de la inversión. Por ejemplo, se puede modificar la tasa de inflación utilizada para calcular los costos anuales, se reducen los ingresos al modificar el precio de venta o el volumen de ventas. Se estila construir un marco pesimista-base-optimista al final del ejercicio.

Si, por ejemplo, el análisis demuestra que el VPN es sensible al volumen de ventas, se debería sopesar como se calcularon las ventas base y considerar si es necesario realizar un estudio más exhaustivo para obtener el valor de esa variable.

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel de ventas en el que la empresa cubre sus costos; es una variable crucial para el éxito del proyecto. Con el resultado de esta herramienta de análisis la administración puede comprender si las ventas necesarias para un proyecto son alcanzables o no. Por lo general se estudia el punto de equilibrio contable (PEC), aunque también existe el efectivo (PEE) y financiero (PEF). Debería ser más popular el PEF porque representa las ventas necesarias para que el proyecto genere un VPN cero a la empresa.

El PEC es el nivel de ventas que genera una utilidad neta de cero. Se calcula con la siguiente formula:

$$PEC = \frac{(CF + FEO)}{MC}$$

Donde:

PEC = Punto de Equilibrio Contable

CF = Costos Fijos

FEO = Flujo de Efectivo Operativo

MC = Margen de Contribución

En este caso, el FEO siempre será igual al valor de la depreciación. Al utilizar el método del PEC, el proyecto siempre generará un VPN negativo y una TIR de 0% porque no está generando utilidades.

Por su parte el PEE utiliza la misma fórmula, con la diferencia que el FEO es igual a cero. Con este enfoque se recuperan únicamente los costos que tienen una salida real de efectivo. Por lo tanto, la depreciación no entra en juego. Con este enfoque el VPN es negativo y la TIR es igual a -100% indicando que si pierde la inversión en su totalidad.

El PEF utiliza la misma fórmula. La única diferencia es el cálculo del FEO. Se sabe que el VPN será cero, entonces se utiliza un factor de anualidad (varía dependiendo del horizonte de tiempo del proyecto y la tasa de descuento). Una vez que se tiene el factor de la anualidad, se divide la inversión inicial entre el factor de la anualidad. Después se utiliza ese valor como el FEO. Con este método el proyecto genera un TIR superior a cero, que es en realidad la tasa de descuento utilizada para calcular el FEO.

2.4 MARCO LEGAL

2.4.1 REGULACIÓN PARA TRANSPORTE DE COMBUSTIBLE

La ley de Hidrocarburos mediante Decreto Número 194-84 publicada en el Diario Oficial La Gaceta el 28 de febrero de 1985 establece: “**Artículo 1-** La presente ley tiene por objeto establecer el régimen jurídico de la investigación, exploración y explotación de los yacimientos de hidrocarburos y demás sustancias asociadas, así como de las actividades de transformación o refinación, transporte por oleoducto o gasoductos, comercialización y almacenamiento de las sustancias explotadas. El Estado fomentará, desarrollará, regulará y controlará estas actividades”(Ley de Hidrocarburos, 1984, p. 1).

La Ley de Transporte Terrestre mediante Decreto Número 319-94 publicada en el Diaria Oficial la Gaceta el 23 de febrero de 1994 establece:

“**Artículo 3-** Se reserva exclusivamente a las personas naturales o jurídicas hondureñas, de interés público o particular, el derecho de prestar el servicio de transporte interno, debiendo organizarse profesionalmente al efecto, salvo los casos expresamente establecidas por la ley” (*Ley de Transporte Terrestre*, 1994, p. 1)

La ley además establece que el certificado de explotación será entregado por el Poder Ejecutivo y el permiso por la Dirección General de Transporte a las empresas con capital hondureño mayor al 51% y dentro de ese límite a las empresas que necesiten el servicio de transporte por la naturaleza de sus actividades.

“**Artículo 18-** El certificado de explotación y el permiso se otorgarán, en igualdad de condiciones, a los hondureños por nacimiento y, a las personas jurídicas en cuyo capital social predomine la inversión de capital nacional. En todo caso, el capital netamente hondureño no podrá ser inferior al cincuenta y uno (51%) por ciento del capital social” (*Ley de Transporte Terrestre*, 1994, p. 6).

“**Artículo 21-** Las personas que, dentro del giro normal de sus actividades necesiten servicios de transporte, deberán obtener permiso especial otorgado por la Dirección, para realizarlo con sus propios medios y elementos, debiendo en todo caso, limitarlo a sus propios productos o artículos y a las necesidades racionales de sus operaciones” (*Ley de Transporte Terrestre*, 1994, p. 6).

La Ley de Equilibrio Financiero y La Protección Social mediante Decreto Número 194-2002 establece que no se pueden importar vehículos con más de diez años de vida:

Artículo 5- ...Queda prohibida la importación de vehículos automotores terrestres con más de siete (7) años de uso excepto los considerados clásicos de colecciones y los autobuses con más de diez (10) años, así como todo tipo de vehículo automotor terrestre de cualquier año reconstruido o que tenga su timón de control a la derecha; la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI) velará por el cumplimiento estricto de esta medida. (*Ley de Equilibrio Financiero y la Protección Social*, 2002, p. 13).

2.4.2 REGULACIÓN OPERATIVA GENERAL

Primero debe constituir legalmente a la empresa. Los socios en base al asesoramiento legal y contable decidirán qué tipo de sociedad quieren formar. Una vez que formalizan la sociedad deben tramitar el Registro Tributario Nacional (RTN), que es el número único que identifica a la empresa para ubicarla y clasificarla en la Dirección Ejecutiva de Ingresos, DEI.

Los Requisitos para obtener el RTN son:

- Presentar Formulario de inscripción debidamente completado.
- Fotocopia de escritura de constitución.
- Fotocopia del RTN de dos socios y/o socias.
- Fotocopia de las identidades de los socios y/o socios del punto anterior.
- Fotocopia de la tarjeta de identidad y RTN del gerente.

Después de obtener el RTN la sociedad debe tramitar el permiso de explotación emitido por la Secretaria de Estado en los Despachos de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP) antes conocido como SOPTRAVI. Seguidamente debe presentarse en la alcaldía municipal del distrito central (A.M.D.C.) para solicitar el permiso de operación.

Los requisitos de **INSEP** para solicitar el permiso de explotación son:

- Solicitud presentada a través de Apoderado Legal ante la Dirección General de Transporte.
- Fotocopia de Tarjeta de Identidad.
- Fotocopia de Registro Tributario Nacional (Empresas, asociaciones o Cooperativas).
- Fotocopia de Escritura de Constitución de Sociedad o Declaración de Comerciante Individual debidamente registrado.
- Carta Poder original debidamente autenticada su firma, o fotocopia de poder General debidamente autenticado.
- Boleta de Revisión original de la unidad que se propone.
- Estado físico de la(s) unidad(es), con sus fotografías.
- Contrato de arrendamiento, en su caso.
- Constancia indicando el uso de los vehículos tipo Tanque (en su caso) y, en carga peligrosa, deberá indicarse en el remolque, el tipo de carga, con sus respectivos elementos Indicadores de Riesgo.
- Fotocopia del permiso de explotación.

- Todas las fotocopias deben venir debidamente autenticadas.

En la **AMDC** los requisitos para solicitar el permiso de operación son:

- Formulario único de Declaración Jurada lleno.
- Copia de la tarjeta de identidad (hondureño) o carnet de residente u pasaporte (extranjero) del dueño del negocio, gerente general o representante legal.
- Copia del carnet de Solvencia Municipal actual del dueño del negocio o gerente general de la empresa.
- Copia del RTN del negocio.
- Copia de la Constitución de Sociedad con sello de la Cámara de Comercio.
- Compatibilidad aprobada por la Gerencia de control de la Construcción.
- Carta poder autenticada en caso de no ser el dueño del negocio, gerente general.
- Contribuyente debe estar al día con sus impuestos de Bienes Inmuebles.
- Constancia de Cuerpo de Bomberos de Honduras para las siguientes actividades económicas: Bares, restaurantes, billares, alquiler de apartamentos, supermercados, hoteles, moteles, casino, discotecas.
- Constancia ambiental para las siguientes actividades económicas: gasolineras, supermercados, venta de gas, petroleras, concretaras y avícolas.
- Seguidamente debe Realizar los Pagos en cualquiera de los Bancos habilitados por la AMDC para el trámite y después se presenta la liquidación. Una vez que todo esté en orden se imprime y entrega el permiso de operación dentro de los siguientes ocho días hábiles.

Una vez que cumplan con todo, la empresa también deberá llevar sus propios libros contables. Se requiere un Libro de Inventarios y Balances, un Libro Diario, un Libro Mayor y otros que sean necesarios de acuerdo a su industria y leyes especiales que aplican a ella. Estos libros deben estar sellados por la AMDC.

Una vez operando la empresa debe presentar formularios a la DEI, de acuerdo a los periodos establecidos por dicha institución. Dependiendo del caso, estos formularios se pueden presentar con pago o sin pago, según sea el caso. Los más comunes son:

- Declaración de Impuesto Sobre la Renta
- Declaración de Impuesto Sobre Ventas
- Declaración sobre Ganancias de Capital
- Declaración de Inicio de Actividades dentro de los 60 días al inicio de sus actividades
- Declaración Mensual de Retenciones

2.4.3 REGULACIÓN LABORAL

La Ley Laboral mediante Decreto Número 189-59 publicada en el Diaria Oficial la Gaceta el 15 de julio de 1959 regula la relación entre empresa (patrono) y empleado. En ella se establecen los requisitos contractuales que se deben cumplir y los límites laborales que se deben respetar. El artículo 363 establece: “El salario se estipulará libremente, pero no puede ser inferior al que se fije como mínimo de acuerdo con las prescripciones de este código” (*Ley Laboral*, 1959, p. 71). Por lo general las empresas locales realizan los pagos en dos quincenas. El salario mínimo es estudiado y modificado cada año por una comisión tripartita compuesta por representantes de la empresa privada, el sector laboral y el gobierno.

En 1982 se agrega a la carga salarial el décimo tercer mes de salario mediante la Ley del Séptimo Día y Décimo Tercer Mes en Concepto de Aguinaldo mediante Decreto Numero 112-82. El aguinaldo funciona como el un mes más de salario y se cancela en diciembre de cada año. El artículo 10 indica que todo empleado que no haya cumplido 12 meses de trabajo constante con un mismo patrono al 31 de diciembre tiene derecho a recibir el aguinaldo proporcional al tiempo que si ha laborado. El artículo 12 establece: “El décimo tercer mes en concepto de aguinaldo, se pagará calculando con base en el promedio de los salarios ordinarios percibidos durante el tiempo trabajado en el año de que se trate...” (*Ley del Séptimo Día y Décimo Tercer Mes en Concepto de Aguinaldo*, 1982, p. 2).

El seis de febrero del año 1995 el Gobierno del Presidente Reina aprueba el Reglamento del decimocuarto mes de salario mediante el acuerdo número 02-95. Con el Decreto número 135-94 del doce de octubre del 1991 el Congreso Nacional aprobó el decimocuarto mes de salario. Queda establecido como un derecho de los trabajadores y se debe ser entregado en junio de cada año siguiendo las mismas condiciones aprobadas para el aguinaldo.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En este capítulo se detalla el diseño de la investigación. Se incluyen los métodos empleados para desarrollar la investigación definiendo las variables dependientes e independientes, la hipótesis a examinar, los materiales necesarios para completar el estudio. Seguidamente se define la población meta, su respectiva muestra representativa, y los instrumentos y técnicas utilizados para estudiar la muestra. Asimismo, se detallan las fuentes de información y las limitantes del estudio.

3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

A continuación, se definen las variables sujetas a ser estudiadas. Las variables dependientes se identifican en la matriz con una (VD), similarmente, las variables independientes se identifican en la matriz con una (VI).

Tabla 4. Variables de la Investigación

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores
(VI) Oferta Bancaria	Productos ofrecidos por los bancos en Tegucigalpa M.D.C, para financiar proyectos corporativos.	Condiciones bajo las cual un Banco está dispuesto a financiar el proyecto.	Tasa Activas y Pasivas	<ul style="list-style-type: none"> • Monto • Plazo (n) • Tasa de Interés Anual • Periodo de Gracia
(VI) Demanda	Cantidad de bienes y servicios que el mercado meta está dispuesto a adquirir.	Cantidad de galones que requiere mensualmente el cliente por producto.	Demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Promedio histórico mensual de galones comprados por el cliente.
(VI) Capacidad Productiva	Cantidad de bienes y servicios que una unidad productiva	Cantidad de galones que la empresa puede transportar	Oferta	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de Cisternas disponibles.

	puede ofrecer al mercado.	mensualmente al cliente.		<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de Camiones disponibles.
(VI) Margen de Contribución	Diferencia entre el precio de venta y los costos variables.	Ganancia/Pérdida unitaria generada por vender una unidad de un producto.	Costos	<ul style="list-style-type: none"> • Precio de Venta por Producto. • Costo Variable por Producto.
(VD) Rentabilidad	Capacidad de generar beneficios sobre la inversión.	Riqueza generada al realizar un proyecto.	Utilidad	<ul style="list-style-type: none"> • VAN • TIR

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2 HIPÓTESIS

H1: El VAN del proyecto será mayor a 0, generando riqueza para los involucrados.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

La investigación tiene un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo. Se busca analizar si un proyecto de inversión es rentable en base a las condiciones disponibles en el mercado. No se manipulan las variables en ninguna manera.

3.3 MATERIALES

Para realizar la investigación se utilizó: una computadora portátil con el software Microsoft Office funcional. Acceso a cualquier fuente de información pertinente al tema estudiado. Además, se utilizó un medio de transporte para indagar la oferta bancaria en la ciudad de Tegucigalpa.

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 5. Diseño de la Investigación

Diseño	No-experimental	“Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se
--------	-----------------	--

		observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010) (p.149)
Clasificación	Transversal	“Investigaciones que recopilan datos en un solo momento, en un tiempo único. “(Sampieri et al., 2010). (p.152)
Categoría	Descriptivo	“Indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población...” (Sampieri et al., 2010) (p.152)

Fuente: Elaboración Propia

La investigación se realizó en febrero del año 2016. La primera parte consistió en ubicar información acerca de la industria petrolera. Seguidamente se buscó información acerca de la integración vertical. Esto condujo encontrar los trabajos de Ronald Coase, Herbert Simon y Oliver Williamson. El siguiente paso fue obtener la información sobre la oferta bancaria. Esta se consiguió mediante una visita de campo. Se visitaron agentes corporativos bancos locales. Por motivos de tiempo únicamente se indagó en los bancos Ficohsa y BAC. Seguidamente la empresa DIPROE entregó información sobre su demanda de productos y en base a esto se procedió a realizar el estudio de factibilidad.

3.4.1 POBLACIÓN

La población es el universo que se desea estudiar. En este caso es el mercado meta de la línea de transporte de combustible que se quiere integrar. El mercado meta de la nueva empresa puede llegar a ser todas las gasolineras en Honduras que no tengan restricciones contractuales y por ende puedan ser clientes para transportarles productos derivados de combustible. Debido al planteamiento de esta integración vertical, únicamente se considerarán las gasolineras que operan bajo el grupo DIPROE S.A. Con esto en mente, la población se reduce a una gasolinera ubicada en Tegucigalpa M.D.C.

3.4.2 MUESTRA

Debido a la naturaleza del proyecto, la muestra es la población. No hay necesidad de utilizar las técnicas como muestreo probabilístico.

3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis son las compras mensuales que realiza la gasolinera UNO Kuwait propiedad de DIPROE.

3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTA

Las unidades utilizadas son: galones (gal), Lempiras (L.), Dólares (US \$), Kilómetros (Km), %.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.5.1 INSTRUMENTOS

Para recolectar datos de la oferta bancaria en Tegucigalpa se realizó una visita de campo a dos instituciones bancarias en Tegucigalpa. El cuestionario se aplicó con los agentes corporativos de cada institución y se obtuvo la respuesta a preguntas básicas sobre la estructura de préstamos como: Monto a prestar, tasa de interés anual, periodo de gracia, horizonte de tiempo del préstamo, colaterales a ofrecer, gastos legales, tramites de desembolso, comisión del banco... Con las dos respuestas se determinó cual es la mejor oferta y se seleccionó esa para realizar el estudio de factibilidad.

3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.6.1 FUENTES PRIMARIAS

Se utilizó el cuestionario en las visitas de campo a los bancos locales para identificar la oferta bancaria disponible para financiar el proyecto.

- Datos estadísticos proporcionados por la empresa DIPROE S.A.

3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS

- Tesis, investigaciones, artículos basados en la integración vertical y/o trabajos de Oliver Williamson, Ronald Coase, y Herbert Simon.
- Investigaciones sobre la historia de John D. Rockefeller y la Standard Oil.
- Artículos sobre la industria petrolera.
- Libros físicos y electrónicos sobre finanzas corporativas.
- Libros físicos y electrónicos sobre estrategia corporativa.
- Artículos, estudios sobre la industria petrolera en Centroamérica, específicamente en Honduras.
- Leyes hondureñas.
- Datos estadísticos proporcionados por la empresa DIPROE S.A.

3.7 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Él estudió nunca contempló otras posibilidades como la integración horizontal o inversión en otro rubro. Debido a esto no se puede decir que se analizó el mejor proyecto disponible para DIPROE. En base al planteamiento del problema, siempre se consideró como único cliente a DIPROE para la empresa de transporte. Por lo tanto, nunca se contempló atender a las demás estaciones que pueden formar parte del mercado meta y la rentabilidad del proyecto se basa en un mínimo a producir.

Debido al limitado tiempo disponible no se realizó una investigación exhaustiva de la oferta bancaria disponible en Tegucigalpa, en lugar de eso se consiguieron datos de dos bancos y se seleccionó la mejor de ellas; talvez existen mejores ofertas en el mercado. En el marco teórico no se encontraron los trabajos originales de Oliver Williamson ni Herbert Simon y la única información que se pudo recabar fue basada en trabajos de terceros que tocaron el tema.

Encontrar información detallada del rubro de combustibles en Honduras resultó ser una tarea difícil. La CAP es el órgano que regula la industria tiene un sitio web que no funciona debido a

fondos insuficientes para mantenerlo activo. Por otro lado, los números de contacto telefónico a la vista en el sitio web de INSEP no funcionan. Los estudios disponibles elaborados por organismos internacionales no tienen información actualizada de la industria. Por ejemplo, el estudio del sector realizado por INSEP año 2014 fue publicado en octubre del 2015.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El capítulo cuatro contiene el estudio de pre factibilidad. Se describe el producto que se ofrecerá, se detallan los factores críticos de riesgo, se elabora el estudio de mercado, el estudio técnico y el estudio financiero para determinar si el proyecto es viable.

4.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTOS O SERVICIO

Se creará una empresa de transporte de carga especializada (combustible). El transporte se realiza utilizando un camión y una cisterna. La cisterna puede transportar 9000 galones por viaje. El mercado a atender son las estaciones de servicio que operan en el país. Se transporta el combustible desde la terminal del proveedor indicada por el cliente hasta la estación de servicio que indica el cliente. Una vez que concluye la descarga de la cisterna, la unidad debe regresar a la terminal para recibir la próxima orden o quedarse en la ciudad para recibir mantenimiento. El combustible es comercializado después a los consumidores finales que son todas las personas que poseen un vehículo automotor y circulan por el área.

4.2 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

La empresa prestará sus servicios de transporte a DIPROE. No se otorgará un periodo crediticio; el pago será al contado contra entrega del producto. La empresa tendrá su oficina en el local número tres de la estación de servicio UNO Kuwait y estará en constante contacto con la administración de DIPROE para establecer, organizar y brindar cualquier información solicitada acerca de pedidos en tránsito o por colocar. Las unidades de la empresa de transporte serán para uso exclusivo de DIPROE. Las unidades de transporte son dos camiones y dos cisternas. Cada cisterna tiene la capacidad de transportar hasta 9000 galones por viaje. La relación con DIPROE es simbiótica. La empresa de transporte ofrecerá esas facilidades a DIPROE, y DIPROE en turno ofrecerá descuento en el precio del combustible (diésel) y los aceites disponibles a la venta de la estación que son necesarios para brindar mantenimiento a las unidades.

4.3 PROPIEDAD INTELECTUAL

No hay patentes ni derechos de autor ni registro de marcas en trámite ni son necesarias para este rubro.

4.4 FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO

La empresa de transporte será administrada por miembros de la administración de DIPROE que tienen una relación sanguínea directa. Es fácil que la empresa caiga en la tentación de operar bajo ciertas conductas que puedan perjudicar la operación de ambas. Por ejemplo, establecer largos periodos de cobro/pago, combinar los flujos de efectivo, salarios vanos, falta de productividad, utilizar a una empresa como caja chica personal de los socios/miembros de la familia, crear plazas de trabajo y salarios superfluos con el propósito de ayudar a alguien. Estas actitudes pueden ocasionar pérdida productiva y eventualmente llevar a ambas organizaciones a la quiebra.

El rubro de transporte de carga especializada, en específico combustibles, conlleva varios riesgos. El valor del producto transportado varía en cada pedido. Las variables que afectan el valor del bien transportado son el precio de los combustibles de esa semana particular y la combinación de galones solicitados. Por lo general el valor del producto transportado oscila entre L.560,000.00 más o menos L.100,000.00. El principal riesgo que tiene la empresa de transporte es que no pueda entregar el producto a DIPROE por robo, asalto, accidente vial, fuga, explosión. Para mitigar este riesgo se aseguró los vehículos de la empresa y se aseguró un valor promedio del producto transportado.

En caso de que el siniestro ocurra, DIPROE siempre tendrá que pagar la factura del producto a su proveedor teniendo en cuenta que no recibe el producto. Esto en turno puede descapitalizar a la empresa en vista que por un lado puede quedar sin producto en los tanques de almacenamiento, perdiendo posiblemente a sus clientes finales. Por otro lado, DIPROE tendría que ingresar un nuevo pedido con su proveedor. La empresa de transporte por su parte esperaría la resolución de la aseguradora para recuperar el monto asegurado y en el peor de los casos recuperar el vehículo o el dinero para adquirir uno nuevo.

El caso más probable sería que la empresa de transporte no pueda entregar el pedido por sufrir una falla mecánica en la carretera. Esto ocurriría presumiblemente cuando los vehículos tengan más de 200,000 km recorridos. Se ha establecido los 200,000 km como el punto de la vida útil del camión en el cual se le debe realizar un “overhaul”. En este caso lo que se haría es enviar otro camión para que ese transporte la cisterna que tiene el producto y se envía una grúa para trasladar a un taller el camión que sufrió el desperfecto.

El producto transportado en las cisternas es de naturaleza inflamable por lo que si existe alguna falla mecánica (física) puede causar una explosión poniendo el peligro la vida del motorista, y de ciudadanos que se encuentren cerca del vehículo. Para mitigar este riesgo es necesario realizar los mantenimientos y revisiones rutinarias. Los camiones están equipados con kit anti-derrames para intentar contener cualquier fuga del líquido.

El motorista es responsable de conducir de una manera prudente, procurando evitar accidentes viales que pueden tener consecuencias catastróficas como derrames de los productos transportados, explosiones o muerte de una vida humana. Para evitar estos siniestros la empresa ha adoptado dos medidas. Cada camión está equipado con un gobernador. El gobernador establece un límite máximo de velocidad que no puede ser superado por el conductor. Cada motorista se somete a pruebas rutinarias para detectar uso de narcóticos ilegales y/o bebidas alcohólicas.

Al ser una industria regulada, no se puede incrementar los ingresos aumentando el precio de venta. El precio de venta por viaje es fijo. Si el precio de alguno costo fijo o de algún costo variable incrementa, la utilidad de la empresa absorbe el golpe. La única manera de contrarrestar este efecto es incrementando el volumen de ventas. Por ejemplo, el costo de combustible por viaje varía cada semana, debido a que el diésel cambia de precio cada lunes. Actualmente el precio del diésel esta alrededor de L.56.51. En agosto del 2015, el precio del diésel estaba cerca de los L.80.00. En este ejemplo, la utilidad de la empresa incrementa.

El único cliente de la empresa son las estaciones de servicio que operan bajo DIPROE S.A. Actualmente solo tienen una gasolinera. La existencia de la empresa está basada en el éxito de la gasolinera de DIPROE S.A., cualquier siniestro que afecta a dicha gasolinera tiene un impacto colateral directo en la empresa de transporte.

4.5 ESTUDIO DE MERCADO

4.5.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA E INDUSTRIA

La industria de transporte tiene algunas barreras de entrada. Por lo general las petroleras están en todos los niveles de la industria en Honduras, exceptuando el transporte debido a legislación local. La mayoría de los contratos entre petroleras y gasolineras incluye una cláusula restrictiva hacia quien puede o no transportar el combustible. Las gasolineras independientes deben incluir una cláusula que les permita transportar por su cuenta el combustible. El sector de transporte tiene una veda de permisos. Aunque la ley de transporte establece que se le debe otorgar el permiso de explotación siempre y cuando tenga la empresa que necesita el transportar; la gasolinera.

La industria es regulada por el gobierno. Los ingresos de la empresa de transporte se basan en el flete establecido por el gobierno. Dicho flete es fijo y se cambia únicamente cuando un sector pelea por el cambio. El flete es distinto para cada zona del país, entre más lejos está de la terminal de combustible, más caro es el flete. En este caso, el flete desde Puerto Cortés hasta Tegucigalpa es de L.3.75 por galón transportado. La ley de los sesenta grados obliga a las petroleras a cargar las cisternas con un factor de corrección de la temperatura ambiente. Esto quiere decir que, si una estación pide 8000 galones, le hacen un ajuste para facturar el verdadero volumen que se cargó que por lo general oscila entre 20 y 80 galones menos. Dicha corrección también se refleja en el ingreso del transportista.

Al ser regulado el flete, no se puede cobrar más de dicho monto. Por lo tanto, si existe algún incremento en los costos fijos o variables de la empresa, se reducirán las ganancias como consecuencia y la única manera de contrarrestar dicho efecto es pretendiendo incrementar la cantidad de viajes realizados durante el mes.

4.5.2 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

El universo de clientes potenciales de la empresa se compone de todas las estaciones de servicio que operan en Honduras que no tienen restricción contractual para recibir el transporte de combustible por otra empresa que no sea una designada por la petrolera. El mercado meta es toda

estación de servicio operada por DIPROE S.A. Actualmente la sociedad administra la gasolinera conocida como UNO Kuwait. El combustible es comercializado después a los consumidores finales que son todas las personas que poseen un vehículo automotor y circulan cerca de la estación de servicio. DIPROE S.A., así como todas las gasolineras en el país se ven obligados a adquirir el servicio porque es el único canal de distribución disponible para transportar combustible desde las terminales hasta las estaciones de servicio. Las compras de DIPROE durante sus primeros meses de operación son las siguientes:

Tabla 6. Compras de DIPROE y Crecimiento Mensual

AÑO	MES	GALONES	CRECIMIENTO
2015	MAYO	24,000	
2015	JUNIO	60,000	1.500
2015	JULIO	80,000	0.333
2015	AGOSTO	90,000	0.125
2015	SEPTIEMBRE	100,000	0.111
2015	OCTUBRE	105,000	0.050
2015	NOVIEMBRE	118,000	0.124
2015	DICIEMBRE	125,000	0.059
2016	ENERO	115,000	-0.080
2016	FEBRERO	135,000	0.174

Fuente: Elaboración Propia con datos de DIPROE

Al momento de realizar los cálculos de esta investigación DIPROE se encontraba en su décimo primer mes operativo (marzo 2016). La gasolinera conocida como UNO Kuwait comenzó a operar el 29 de mayo del 2015 por lo tanto, las compras de mayo no se pueden utilizar como referencia para calcular la demanda. La administración no realizó grandes esfuerzos promocionales para atraer más clientela dicha acción es reflejada en el crecimiento paulatino de las ventas. En agosto la estación se estableció dentro de los rangos mínimos aceptables proyectados por la administración. Febrero tuvo la mayor cantidad de compras al momento. Se espera que la gasolinera llegue a comprar hasta 150,000 galones mensuales. El estudio técnico determina que la empresa en efecto puede cubrir la demanda de la estación.



Figura 11. Estación de Servicio UNO Kuwait Operacional

4.5.3 ESTIMACIÓN DE TENDENCIAS DE MERCADO

Las ventas de combustible fluctúan en base a los precios de la semana, las promociones implementadas o no durante el mes por la estación y la petrolera, y las promociones que realiza y deja de realizar la competencia. Además, se identifican efectos por periodos del año por ejemplo cuando la población económica activa reciba el décimo tercer y el décimo cuarto mes de salario. Las ventas de marzo se calcularon utilizando un promedio de la venta en galones de los días transcurridos multiplicándolo posteriormente por la cantidad de días en el mes.

$$Pvm = \left(\frac{\sum_{i=1}^n Vd}{n} \right) * Nm$$

Donde:

Pvm = Proyección venta mensual

Vd = Venta diaria

N = Número de días

Nm = Total días en el mes

En base a la formula, y las ventas en galones a la fecha presentadas por DIPROE, se puede calcular las ventas del mes de marzo.

Tabla 7. UNO Kuwait Cálculo de la Venta de marzo 2016

Fecha	Día	Venta
1-mar.-2016	martes	4,800
2-mar.-2016	miércoles	4,600
3-mar.-2016	jueves	5,000
4-mar.-2016	viernes	5,200
5-mar.-2016	sábado	5,400
6-mar.-2016	domingo	4,000
7-mar.-2016	lunes	5,200
8-mar.-2016	martes	4,900
9-mar.-2016	miércoles	4,700
Venta Total		43,800
Venta Promedio		4,867
Venta Proyectada		150,867

Fuente: Elaboración Propia con datos de DIPROE

Las compras del mes se relacionan a las ventas y al inventario inicial del mes, por lo que las compras de combustible que hará la estación en el mes estarán dentro de un rango (+/-) 3000 galones de la venta proyectada. En este caso se utilizó 153,000 galones de compras durante el mes. Esto representa un crecimiento de 17.69% en relación a las compras de febrero. Basado en los datos se crearon cinco escenarios para calcular las ventas mensuales de la empresa de transporte. También se elaboró un sexto escenario “F” para tener la referencia de un viaje mensual. Los escenarios se construyeron en relación a la compra mínima, promedio y máxima de DIPROE.

Tabla 8. Escenarios para Proyectar las Compras Mensuales de DIPROE S.A.

Tipo	Galones	Q Viajes	Redondear	KM
A	90,000	10.00	10.00	6100.00
B	105,000	11.67	12.00	7320.00
C	121,500	13.50	14.00	8540.00
D	135,000	15.00	15.00	9150.00
E	153,000	17.00	17.00	10370.00
F	9000	1.00	1.00	610.00

Fuente: Elaboración Propia

Al dividir las compras mensuales (galones) entre 9000 se obtiene la cantidad de viajes necesarios por mes para satisfacer la demanda del cliente. Se divide entre 9000 porque esa es la capacidad máxima que puede transportar una cisterna por viaje. Cada viaje de Puerto Cortes a Tegucigalpa tiene 305 km de distancia, como son viajes de ida y vuelta se calculan como 610 km de distancia por viaje. La venta tipo “C” representa la venta promedio deseada por la administración de la gasolinera.

Tabla 9. Proyección Anual de las Compras Mensuales de DIPROE S.A.

Mes	Tipo	Galones	Viajes	Km recorrido
1	B	105,000	12	7,320
2	D	135,000	15	9,150
3	E	153,000	17	10,370
4	C	121,500	14	8,540
5	C	121,500	14	8,540
6	D	135,000	15	9,150
7	B	105,000	12	7,320
8	A	90,000	10	6,100
9	B	105,000	12	7,320
10	B	105,000	12	7,320
11	C	121,500	14	8,540
12	E	153,000	17	10,370
Total		1450,500	164	100,040

Fuente: Elaboración Propia

El análisis financiero tiene un horizonte de tiempo de cinco años y se utilizó la tabla 10 como el modelo a seguir durante los cinco años. Cada año los escenarios A, B, C, D y E crecen 1.5%. Se utilizó este incremento en volumen para compensar el hecho que el valor del flete no tiene un aumento hasta que la CAP decida modificarlo.

4.5.4 ESTRATEGIA DE MERCADO Y VENTAS

La empresa de transporte implementará una estrategia de segmentación concentrada. No gastará mayores esfuerzos en atraer otros clientes en el mercado, concentrándose únicamente en DIPROE. Esto permitirá a la empresa consolidar el know-how del rubro y crecer gradualmente

junto a DIPROE. Una vez que la empresa llegue a un nivel auto sostenible puede considerar abarcar más segmentos del mercado.

4.6 ESTUDIO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

4.6.1 DISEÑO DEL PRODUCTO O SERVICIO

Para prestar el servicio la empresa necesitará dos cisternas y dos camiones. La cisterna es de composición de aluminio con capacidad de transportar hasta 9000 galones por viaje. La cisterna tiene cinco compartimientos en los que se almacena el producto distribuidos de la siguiente manera desde la cola hasta el frente: 3500 gls, 1000 gls, 1000 gls, 1000 gls y 2500 gls. La cisterna tiene ocho llantas traseras. El camión por su parte tiene dos llantas delanteras y ocho llantas traseras. El motor tiene una fuerza de 430 HP.

4.6.2 INSTALACIONES DE PRODUCCIÓN

Las oficinas de la empresa de transporte estarán en el local número tres del bien inmueble ubicado en la gasolinera UNO Kuwait. El local tiene un baño con ducha y está amueblado con un escritorio de oficina, una silla ejecutiva, dos archivos de tres niveles cada uno. La renta mensual será de L.2,500.00 con un incremento anual de 4.00%.

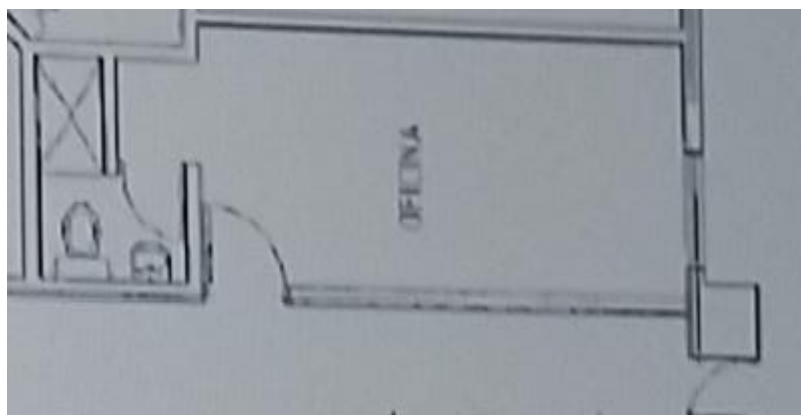


Figura 12. Oficina de la empresa de Transporte

Se eligió esta oficina por conveniencia, estar en el mismo predio que DIPROE facilita la interacción y comunicación entre ambas empresas. La empresa de transporte deberá cancelar su cuenta con la ENEE, el SANAA y HONDUTEL cada mes. Los costos operativos surgen por estar en contacto con los motoristas sea mediante teléfono celular o el teléfono fijo de la oficina. Se arrenda un apartamento en Puerto Cortes para que los motoristas puedan descansar después de viajes nocturnos.

Tabla 10. Costos Fijos Mensuales

ENEE	L.	2,600.00
SANAA	L.	350.00
HONDUTEL	L.	1,250.00
APARTAMENTO	L.	10,000.00
RENTA	L.	2,500.00
INTERNET/CABLE	L.	3,000.00
PAPELERIA	L.	2,500.00
SERVICIO TALLER	L.	10,000.00
SERVICIO CONTABLE	L.	5,000.00
CELULARES	L.	6,500.00

Fuente: Elaboración Propia

El flujograma de un viaje es el siguiente:

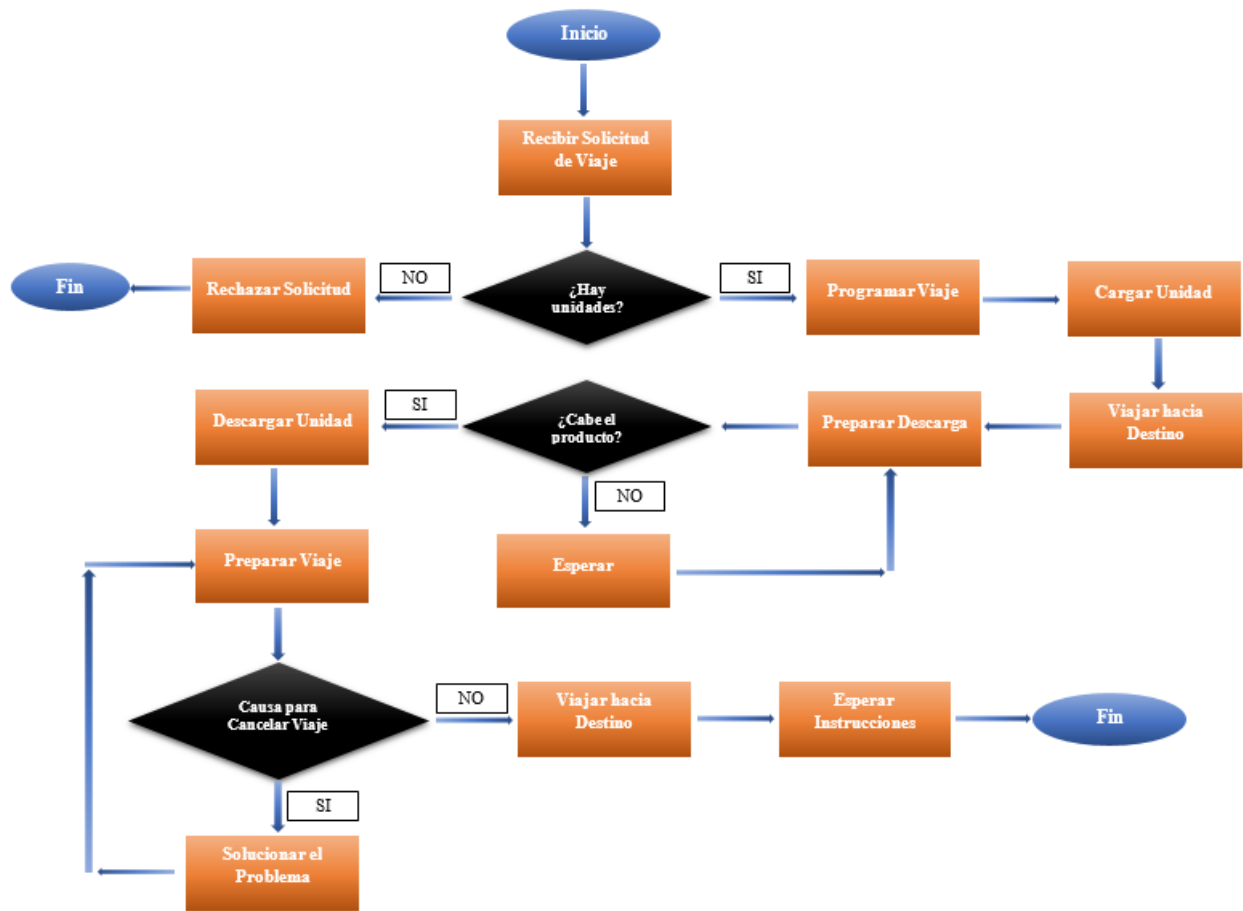


Figura 13. Flujograma para Programar Viajes

Los pasos seguidos para un realizar un viaje son:

1. **Recibir el pedido:** La administración de la gasolinera UNO Kuwait ingresa el pedido de combustible a UNO HONDURAS y notifica a la empresa de transporte. La empresa de transporte designa la unidad a utilizar para atender el pedido o rechaza el pedido en caso que no haya recursos disponibles para cumplir con el pedido.
2. **Cargar la cisterna en la terminal de Puerto Cortes:** la unidad se presenta en la terminal de Puerto Cortes con la orden de carga. Una vez cargada la unidad, el motorista reporta a la administración en Tegucigalpa que comenzará el viaje en breve.
3. **Salir hacia Tegucigalpa:** El viaje a Tegucigalpa puede durar hasta ocho horas dependiendo del tráfico, las condiciones climatológicas o si hay alguna manifestación bloqueando la carretera. El motorista solo puede detenerse por causas de fuerza mayor. En

caso que ocurran dichos escenarios deberá reportarlo inmediatamente a la administración en Tegucigalpa.

4. **Descargar la Cisterna:** La cisterna llega a la gasolinera y se estaciona en el área designada para realizar las descargas. El motorista y el personal de la estación de servicio deben esperar 15 minutos para comenzar la descarga. Durante este intervalo la administración de la empresa de transporte toma nota de la cantidad de combustible que hay en el tanque del camión, los kilómetros recorridos y se supervisa de manera general la condición física de la unidad. Por su parte el personal de la gasolinera se asegura que el producto en la cisterna cabe en los tanques de la estación y detallan el plan de descarga. Cuando finaliza la descarga se determina si la unidad debe recibir mantenimiento específico. En caso que sea así, se contacta al mecánico, de lo contrario se da el visto bueno para estacionar la cisterna. El conductor se marcha a descansar a su hogar.



Figura 14. Descarga de la Cisterna

5. **Viajar hacia Puerto Cortes:** Causas para cancelar el viaje pueden ser problemas mecánicos, o la hora del día. Es preferible que el camión no viaje en carretera durante la noche debido a que incrementa el riesgo de cualquier siniestro. Cuando no existen motivos para cancelar un viaje, la unidad es despachada hacia Puerto Cortés para repetir el proceso con el siguiente pedido.

6. **Estacionar la Unidad y esperar instrucciones:** El motorista estaciona la unidad y se dirige al apartamento arrendado por la empresa donde esperará las instrucciones del siguiente pedido.

Tabla 11. Maquinaria y Equipo Requerido

TABLA: PRESUPUESTO MAQUINARIA Y EQUIPO					
Item	Q	Monto	Total	Valor L.	
Camion	2	\$ 47,000.00	\$ 94,000.00	L.	2133,800.00
Cisterna	1	\$ 46,000.00	\$ 46,000.00	L.	1044,200.00
Manguera Descarga	6	\$ 400.00	\$ 2,400.00	L.	54,480.00
Tyfill	4	\$ 600.00	\$ 2,400.00	L.	54,480.00
Cuña para Camion	12	\$ 100.00	\$ 1,200.00	L.	27,240.00
Extintor Camion	2	\$ 100.00	\$ 200.00	L.	4,540.00
Extintor Cisterna	2	\$ 120.00	\$ 240.00	L.	5,448.00
Kit de Herramienta	2	\$ 350.00	\$ 700.00	L.	15,890.00
Kit Overhaul	2	\$ 800.00	\$ 1,600.00	L.	36,320.00
Kit Primeros Auxilios	3	\$ 100.00	\$ 300.00	L.	6,810.00
Kit Derrame	3	\$ 100.00	\$ 300.00	L.	6,810.00
Pistola Hidraulica de Aire	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	L.	22,700.00
Gata Hidraulica 25ton	2	\$ 400.00	\$ 800.00	L.	18,160.00
Llantas de Repuesto	6	\$ 300.00	\$ 1,800.00	L.	40,860.00
TOTAL	48	\$ 97,370.00	\$ 152,940.00	L.	3471,738.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12. Accesorios de Trabajo Requeridos

TABLA: ACCESORIOS DE TRABAJO					
Item	Q	Monto	Total	Valor L.	
Uniforme Conductor	8	\$ 30.00	\$ 240.00	L.	5,448.00
Chaleco Reflector	4	\$ 30.00	\$ 120.00	L.	2,724.00
Arnés	2	\$ 100.00	\$ 200.00	L.	4,540.00
Casco	3	\$ 15.00	\$ 45.00	L.	1,021.50
Anteojos Protectores	3	\$ 10.00	\$ 30.00	L.	681.00
Guantes de Plastico	2	\$ 20.00	\$ 40.00	L.	908.00
Guantes de Cuero	4	\$ 20.00	\$ 80.00	L.	1,816.00
Zapatos Especiales	3	\$ 90.00	\$ 270.00	L.	6,129.00
TOTAL	29	\$ 315.00	\$ 1,025.00	L.	23,267.50

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13. Equipo y Accesorios de Oficina Requeridos

TABLA: EQUIPO Y ACCESORIOS DE OFICINA					
Item	Q	Monto	Total	Valor L.	
Celulares	4	\$ 300.00	\$ 1,200.00	L.	27,240.00
Telefono Oficina	2	\$ 100.00	\$ 200.00	L.	4,540.00
Computadora	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	L.	34,050.00
Pantalla Computadora	1	\$ 300.00	\$ 300.00	L.	6,810.00
Papeleria y Útiles de Oficina	1	\$ 500.00	\$ 500.00	L.	11,350.00
Sistema Camaras	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	L.	68,100.00
TOTAL	10	\$ 5,700.00	\$ 6,700.00	L.	152,090.00

Fuente: Elaboración Propia

4.6.3 PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

La producción se establece en base a la necesidad de producto de DIPROE. El único día que no se realizan viajes es el domingo, aunque pueden existir excepciones extraordinarias. En base a la demanda se conoce cuantos viajes hay que realizar durante el mes. La tabla 9 establece que se realizaran 164 viajes en el primer año. Cada viaje tiene costos variables directos y costos variables indirectos. Los costos variables directos son las salidas reales de efectivo por viaje. En esta categoría únicamente se encuentran las erogaciones por combustible, peaje y viáticos. Los costos variables indirectos son los que se provisionan para eventualmente hacer frente al costo de mantenimiento del equipo. Se dividen en dos tipos: mantenimiento variable y fijo. Los mantenimientos variables incluyen cambio de llantas, aceites, y filtros. Los mantenimientos fijos incluyen costos de cambio de baterías, filtros de aire y mangueras.

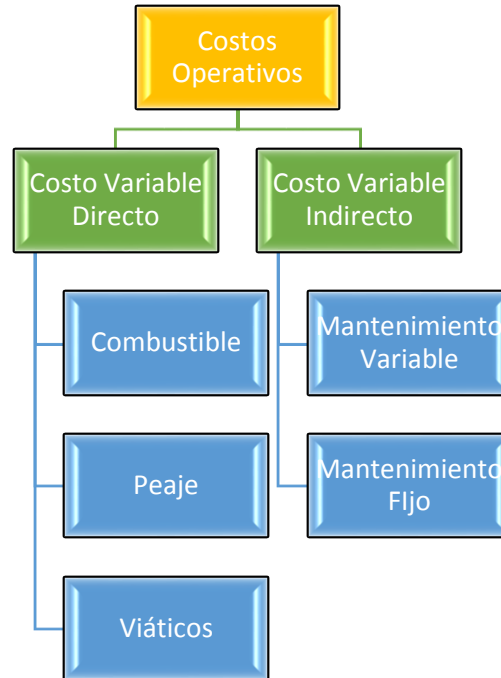


Figura 15. Costos operativos por viaje

Costo Variable Directo

El costo del combustible se calcula en base a los galones necesarios por viaje. La unidad consume 75 galones de Puerto Cortes a Tegucigalpa y consume 15 galones de Tegucigalpa hacia Puerto Cortes. Se establecen estos parámetros debido a que en la primera parte del viaje la unidad sale de la terminal de Puerto Cortes con la carga máxima y por lo tanto consume más combustible. A esos galones se le multiplica el costo del diésel y se obtiene el costo variable por viaje.

$$CvF = (Pa + Pb) * PcD$$

Donde:

CvF = Costo Variable del Combustible por Viaje

Pa = Galones consumidos por la unidad llena

Pb = Galones consumidos por la unidad vacía

PcD = Precio del Diésel

Tabla 14. Cálculo del Costo Variable de Combustible por Viaje

Pa	75	Gls lleno
Pb	16	Gls Vacio
PcD	L. 56.51	Precio Diesel
CvF	L. 5,142.41	Costo Variable Por Viaje

Fuente: Elaboración Propia

La proyección financiera de cinco años tiene como supuesto que el costo del diésel sufre un aumento anual de 4.00%. El combustible es consumido en la gasolinera UNO Kuwait.

El peaje se calcula en base al precio que se paga en cada estación de peaje multiplicado por la cantidad de peajes que tiene que pagar la unidad para la totalidad del viaje. Actualmente el precio por caseta de peaje es de L. 191.00 y hay seis casetas en las que hay que pagar. El costo total de **peaje por viaje** es de **L. 1,146.00**. La proyección financiera de cinco años tiene como supuesto que el costo del peaje sufre un aumento anual de 4.00%. Los viáticos son establecidos por la empresa. Se determinó que los **viáticos** son de **L.1,200.00** por viaje. También tienen un aumento anual de 4.00%. A continuación, se presentan los costos variables directos según los escenarios de compras mensuales que se establecieron en la tabla 9:

Tabla 15. Costos variables directos según el escenario de venta mensual

Tipo	Galones	Q viajes	Km	Peaje	Combustible	Viáticos	Total C.V.
A	90,000	10	6,100	L. 11,460.00	L. 51,424.10	L. 12,000.00	L. 74,884.10
B	105,000	12	7,320	L. 13,752.00	L. 61,708.92	L. 14,400.00	L. 89,860.92
C	121,500	14	8,540	L. 16,044.00	L. 71,993.74	L. 16,800.00	L. 104,837.74
D	135,000	15	9,150	L. 17,190.00	L. 77,136.15	L. 18,000.00	L. 112,326.15
E	153,000	17	10,370	L. 19,482.00	L. 87,420.97	L. 20,400.00	L. 127,302.97
F	9,000	1	610	L. 1,146.00	L. 5,142.41	L. 1,200.00	L. 7,488.41

Fuente: Elaboración Propia

Costo Variable Indirecto

El costo variable indirecto se calculó identificando las partes del camión y cisterna que necesitarán cambios por desgaste, pero cuya salida de efectivo no se realiza en base a cada viaje que realiza un camión. El concepto se subdivide en dos partes: los mantenimientos variables y los mantenimientos fijos. Se considera como mantenimiento variable a todas las partes de la unidad que se desgastan por la cantidad de viajes que realiza el camión en un mes. Dichas partes son: llantas, aceite, filtro de aceite, filtro de diésel y el filtro del coolant. Se considera como mantenimiento fijo a toda parte de la unidad que debe reemplazarse una vez cada año. Dichas partes son: Filtro de Aire, Baterías, Bandas, Mangueras y engrasado de partes.

Mantenimiento Variable

Cada unidad tiene 18 llantas, con una vida útil de 75,000 km y un costo unitario de L.15,000.00 y cada viaje tiene un recorrido de 610 km. Con esa información se calculó el efectivo que se debe provisionar por viaje para tener el capital necesario para comprar llantas nuevas.

$$CvLL = \left(\frac{PcLL}{Vu} \right) * (Nll * Nkm)$$

Donde:

CvLL = Costos variable de las llantas por viaje

PcLL = Costo unitario de las llantas

Vu = Vida Útil de las llantas en km

Nll = Número de llantas por unidad

Nkm = Número de km recorridos por viaje

Tabla 16. Cálculo del Costo Variable por viaje de las llantas

PcLL	L. 15,000.00	Valor Llanta
Vu	75000	Vida Útil Km
Nll	18	# llantas
Nkm	610	Total km Viaje
CvLL	L. 2,196.00	Costo Variable por Viaje

Fuente: Elaboración Propia

Para el análisis financiero se estableció el supuesto que el costo individual de cada llanta tiene un incremento anual de 4.00%

El costo del cambio de aceite, cambio de filtro de diésel, cambio de filtro de coolant se calculó en relación a la cantidad de cambios de aceite que se realizan. Es decir, cada vez que hay un cambio de aceite se cambian las otras partes. Como medida de calidad la administración estableció que se harán cambios de aceite cada 7,000 km recorridos. Por lo tanto, para calcular la cantidad de cambio se utiliza la siguiente formula:

$$Qa = \frac{(Qv * Nkm)}{Vua}$$

Donde:

Qa = Cantidad de cambio de aceite en el mes

Qv = Cantidad de viajes en el mes

Nkm = Número de kilómetros recorridos por viaje

Vua = Kilómetros en los que se hace el cambio de aceite; constante establecido por la administración.

Al ingresar los datos se estima que un viaje incurre en 0.0871 cambios de aceite. Después se procede a calcular el costo por galón de aceite y por filtro. La gasolinera UNO Kuwait provee el aceite a un precio de L.500.00 por galón. Las unidades necesitan 11 galones por cada cambio de aceite. Para calcular el valor del aceite se utiliza la siguiente formula:

$$CvA = Qa * Cgls * Pa$$

Donde:

CvA = Costo Variable de aceite por viaje

Qa = Cantidad de cambio de aceite en el mes

Cgls = Cantidad de galones de aceite que necesita la unidad

Pa = Costo del galón de aceite

Al sustituir los datos se calcula que cada viaje conlleva un **costo de L.479.29 de aceite**. La proyección financiera se hizo bajo el supuesto que el precio del galón de aceite sufre un incremento de 4.00% anual.

El filtro de aceite tiene una fórmula similar al cambio de aceite. El costo unitario del filtro de aceite es de L.300.00 y se debe buscar en el mercado. Cada camión tiene dos filtros de aceite.

$$CvFa = Qa * PFa * QFa$$

Donde:

CvFa = Costo variable por reemplazar el filtro de aceite

Qa = Cantidad de cambio de aceite en el mes

PFa = Precio unitario del filtro de aceite

QFa = Cantidad de filtros de aceite por camión

Al sustituir los valores en la formula se establece que el costo por viaje para reemplazar los **filtros de aceite es de L.52.29**. Para el análisis financiero se estableció un incremento de 4.00% anual al precio unitario de los filtros de aceite.

El costo del filtro de diésel se calcula utilizando una fórmula similar. Cada camión tiene un filtro de diésel y el costo unitario de los filtros es de L.350.00. Los filtros se compran a un tercero.

$$CvFd = Qa * PFd * QFd$$

Donde:

CvFd = Costo variable por reemplazar el filtro de diésel

Qa = Cantidad de cambio de aceite en el mes

PFd = Precio unitario del filtro de diésel

QFd = Cantidad de filtros de diésel por camión

Al sustituir los valores en la formula se calcula que el costo por viaje para los **filtros de diésel es de L.30.50**. Para la proyección financiera se utiliza el supuesto que el precio del filtro de diésel incremente 4.00% anual.

El costo del filtro de Coolant se calcula utilizando la misma fórmula, pero cambiando las variables.

$$CvFc = Qa * PFc * QFc$$

Donde:

CvFc = Costo variable por reemplazar el filtro de Coolant

Qa = Cantidad de cambio de aceite en el mes

PFd = Precio unitario del filtro de Coolant

QFd = Cantidad de filtros de Coolant por camión

El filtro de coolant tiene un valor de L.230.00 y debe adquirirse a través de otra empresa. Cada camión tiene un filtro de coolant. Al ingresar los datos se establece que el costo por viaje para cambiar el **filtro de coolant es de L. 20.04**. En la proyección financiera se incluye un aumento anual de 4.00% al precio unitario del filtro de coolant.

A continuación, se presenta un resumen de los costos variables indirectos de mantenimiento según los escenarios de compras mensuales establecidos en la tabla 9:

Tabla 17. Costos variables indirectos según escenario de venta mensual

Tipo	Galones	Q viajes	Km	Qa	CvA	CvFa	CvFd	CvFc	CvLL	Total MF
A	90,000	10	6,100	0.8714	L. 4,792.86	L. 553.29	L. 305.00	L. 200.43	L. 21,960.00	L. 27,811.57
B	105,000	12	7,320	1.0457	L. 5,751.43	L. 627.43	L. 366.00	L. 240.51	L. 26,352.00	L. 33,337.37
C	121,500	14	8,540	1.2200	L. 6,710.00	L. 732.00	L. 427.00	L. 280.60	L. 30,744.00	L. 38,893.60
D	135,000	15	9,150	1.3071	L. 7,189.29	L. 784.29	L. 457.50	L. 300.64	L. 32,940.00	L. 41,671.71
E	153,000	17	10,370	1.4814	L. 8,147.86	L. 888.86	L. 518.50	L. 340.73	L. 37,332.00	L. 47,227.94
F	9,000	1	610	0.0871	L. 479.29	L. 52.29	L. 30.50	L. 20.04	L. 2,196.00	L. 2,778.11

Fuente: Elaboración Propia

Mantenimiento Fijo

El mantenimiento fijo está formado por el costo de engrasar algunas partes del camión, las baterías, bandas y mangueras del camión. Para el cálculo simplemente se calcula el precio de los ítems y se multiplica la cantidad de unidades que tiene cada unidad y posteriormente se divide entre 12 para obtener el costo mensual. El estudio financiero se hizo con el supuesto que el precio unitario para cada ítem incrementa 4.00% anual.

Tabla 18. Cálculo del Mantenimiento Fijo

Item	Precio	Q	Total	Mensual
Precio Filtro de Aire	L. 3,500.00	1	L. 3,500.00	L. 291.67
Banda Tipo A	L. 350.00	2	L. 700.00	L. 58.33
Banda Tipo B	L. 250.00	1	L. 250.00	L. 20.83
Manguera Tipo A	L. 150.00	1	L. 150.00	L. 12.50
Manguera Tipo B	L. 350.00	1	L. 350.00	L. 29.17
Engrasar y Otros	L. 794.50	1	L. 794.50	L. 66.21
Baterías	L. 3,000.00	4	L. 12,000.00	L. 1,000.00
Costo Total Mantenimiento Fijo			L. 17,744.50	L. 1,478.71

Fuente: Elaboración Propia

4.6.4 PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL

La empresa de transporte estará formada por la junta directiva, el gerente general quien contará con la ayuda de un asistente y por ultimo habrá dos motoristas para un total de cuatro empleados. La estructura de los recursos humanos necesarios para operar exitosamente es pequeña debido a que la empresa atenderá únicamente a un cliente. No existirá un departamento contable en vista que será un servicio subcontratado.



Figura 16. Organigrama de la Empresa de Transporte

A continuación, se detallan los perfiles de cada puesto.

Tabla 19. Descripción del Puesto - Gerente General

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
TITULO DEL PUESTO:	Gerente General
DEPARTAMENTO:	Administración
REPORTA A:	Junta Directiva
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar informes mensuales a la Junta Directiva. • Analizar y Presentar informes financieros/contables a la Junta Directiva. • Controlar Ingresos y egresos. • Coordinar logística de la empresa. • Pagar Planilla. • Cancelar todas las cuentas con los proveedores de la empresa. • Cobrar facturas pendientes. • Autorizar Compras. • Contratar/Despedir Personal. • Comunicación continua con los motoristas.
REQUISITOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Lic. en Administración Industrial o Mercadotecnia o Finanzas. • Género: Indistinto. • Mayor de 23 años. • Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Solución de Problemas

	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Herramientas computacionales.
--	---

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20. Descripción del Puesto - Asistente

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
TITULO DEL PUESTO:	Asistente
DEPARTAMENTO:	Administración
REPORTA A:	Gerente General
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir al Gerente General en todas las funciones. • Archivar documentos. • Seguimiento de Pedidos. • Seguimiento de Cuentas por Pagar. • Seguimiento de Cuentas por Cobrar.
REQUISITOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado o pasante en Administración Industrial o Mercadotecnia o Finanzas. • Género: Indistinto. • Mayor de 19 años. • Experiencia mínima de 1 año en puestos similares.
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Solución de Problemas • Manejo de Herramientas computacionales.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21. Descripción del Puesto - Motorista

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
TITULO DEL PUESTO:	Motorista
DEPARTAMENTO:	Operaciones
REPORTA A:	Gerente General
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Conducir la unidad (Camión/Cisterna). • Cuidar la unidad y brindar mantenimiento preventivo a la unidad.
REQUISITOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel Educativo: Bachiller en Ciencias y Letras • Licencia vigente para conducir equipo pesado. • Género: Indistinto. • Mayor de 28 años.

	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia mínima de 5 años en puestos similares.
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativa Solución de Problemas Manejo de Herramientas computacionales.

Fuente: Elaboración Propia

En Honduras se pagan 12 salarios al año más dos bonos conocidos como el décimo tercer mes de salario y el décimo cuarto mes de salario. En realidad, funcionan como 14 salarios anuales. Para una empresa nueva estos conceptos se entregan proporcionales a la cantidad de meses que ha trabajado el empleado. Por motivos de simplificar el cálculo se entregará el décimo tercer y décimo cuarto mes de salario completo desde el primer año operativo. Además de esas regulaciones, las empresas se ven obligadas a pagar el cuatro por ciento de las prestaciones de los empleados en la cuenta bancaria de los empleados. Otro costo incurrido por los salarios es el seguro social (IHSS). La empresa debe aportar el siete por ciento del salario del empleado. Finalmente, la empresa debe abonar el uno por ciento del valor de la planilla mensual al INFOP. La empresa tiene como política un incremento anual del 3.0% a los salarios.

Tabla 22. Planilla de la empresa de Transporte

Puesto	Q	SALARIO	TOTAL SALARIO
Conductor	2	L. 10,000.00	L. 20,000.00
Administración	1	L. 10,000.00	L. 10,000.00
Gerente	1	L. 10,000.00	L. 10,000.00
Total	4	L. 30,000.00	L. 40,000.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23. Cálculo de la provisión mensual para el décimo tercer y décimo cuarto salario

PUESTO	TOTAL SALARIO	13 y 14	MENSUAL
Conductor	L. 20,000.00	L. 40,000.00	L. 3,333.33
Administración	L. 10,000.00	L. 20,000.00	L. 1,666.67
Gerente	L. 10,000.00	L. 20,000.00	L. 1,666.67
Total	L. 40,000.00	L. 80,000.00	L. 6,666.67

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24. Cálculo de pagos de las prestaciones mensual

PUESTO	PRESTACIÓN	INDIVIDUAL
Conductor	L. 800.00	L. 400.00
Administración	L. 400.00	L. 400.00
Gerente	L. 400.00	L. 400.00
Total	L. 1,600.00	L. 1,200.00

Fuente: Elaboración Propia

Se multiplica el salario individual del empleado por cuatro por ciento. La empresa debe cancelar mensualmente L.1,600.00

Tabla 25. Cálculo de los pagos al IHSS

SALARIO BASE	L. 8,106.00
% APORTACIÓN	10%
SUBTOTAL	L. 810.60
Q EMPLEADOS	4
TOTAL MENSUAL	L. 3,242.40

Fuente: Elaboración Propia

4.7 ESTUDIO FINANCIERO

4.7.1 INVERSIÓN INICIAL Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Tabla 26. Plan de Inversión

Concepto de Inversión	Monto
INVERSIÓN FIJA	
Vehiculos	L. 3178,000.00
Equipo de Operación	L. 293,738.00
Accesorios de Trabajo	L. 23,267.50
TOTAL INVERSIÓN FIJA	L. 3495,005.50
INVERSIÓN DIFERIDA	
Gastos Legales	L. 85,125.00
Gastos de Instalación	L. 152,090.00
TOTAL INVERSIÓN DIFERIDA	L. 237,215.00
CAPITAL DE TRABAJO	
Combustible Operativo	L. 145,280.00
Peaje y Viáticos	L. 39,611.50
Deposito Apartamento	L. 14,528.00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	L. 199,419.50
CAPITAL PARA EVENTUALIDAD	
Planilla	L. 37,455.00
Siniestros	L. 167,866.50
Capital para Eventualidad	L. 205,321.50
Total Inversión	L. 4136,961.50

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27. Estructura de Financiamiento

TOTAL	L. 4136,961.50
BANCO	70%
DIPROE	30%
BANCO	L. 2895,873.05
DIPROE	L. 1241,088.45

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 28. Condiciones del Préstamo con el Banco

Monto	L. 2895,873.05
Interes Annual	13%
Interes Mensual	0.010833333
Plazo (años)	5
Plazo Meses	60
Periodo Gracia	6
Plazo Efectivo	54
Capital	L. 53,627.28
Interes	L. 31,371.96
Cuota	L. 84,999.24

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29. Plan de Pago Préstamo con el Banco

AÑO	CAPITAL	INTERES	CUOTA	SALDO
0	0	0	0	L. -2895,873.05
1	L. 321,763.67	L. 367,749.06	L. 689,512.74	L. -2574,109.38
2	L. 643,527.34	L. 296,290.71	L. 939,818.06	L. -1930,582.03
3	L. 643,527.34	L. 212,632.16	L. 856,159.50	L. -1287,054.69
4	L. 643,527.34	L. 128,973.61	L. 772,500.95	L. -643,527.34
5	L. 643,527.34	L. 45,315.05	L. 688,842.39	L. -

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 30. Condiciones del Préstamo con DIPROE

Monto	L. 1241,088.45
Interes Annual	14%
Interes Mensual	0.011666667
Plazo (años)	5
Plazo Meses	60
Periodo Gracia	12
Plazo Efectivo	48
Capital	L. 25,856.01
Interes	L. 14,479.37
Cuota	L. 40,335.37

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 31. Plan de Pago Préstamo con DIPROE

AÑO	CAPITAL	INTERES	CUOTA	SALDO
0	0	0	0	L. -1241,088.45
1	L. -	L. 173,752.38	L. 173,752.38	L. -1241,088.45
2	L. 310,272.11	L. 153,843.26	L. 464,115.37	L. -930,816.34
3	L. 310,272.11	L. 110,405.16	L. 420,677.27	L. -620,544.23
4	L. 310,272.11	L. 66,967.06	L. 377,239.18	L. -310,272.11
5	L. 310,272.11	L. 23,528.97	L. 333,801.08	L. -

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32. Costo de Capital

Costo de Capital				
FUENTE	Monto (Lps.)	Tasa Interes	% Participacion	CK
A	L. 1241,088.45	14%	30%	0.04
B	L. 2895,873.05	13%	70%	0.09
Total	L. 4136,961.50			0.1330

Fuente: Elaboración Propia

4.7.2 FLUJO DE EFECTIVO

Tabla 33. Proyección de Ingresos, Costos Variables y Costos Fijos

AÑO	1	2	3	4	5	TOTAL
Galones	1450,500	1472,258	1494,341	1516,756	1539,508	7473,363
Viajes	164	164	166	168	169	831
Km recorrido	100,040	100,040	101,260	102,480	100,040	503,860
Ingreso	L. 5439,375.00	L. 5520,965.63	L. 5603,780.11	L. 5687,836.81	L. 5439,375.00	L. 27691,332.55
Combustible	L. 843,355.24	L. 877,686.41	L. 924,529.74	L. 973,706.92	L. 1019,298.06	L. 4638,576.37
Peaje	L. 187,944.00	L. 195,461.76	L. 205,759.26	L. 216,567.82	L. 226,571.19	L. 1032,304.02
Viaticos	L. 196,800.00	L. 204,672.00	L. 215,454.72	L. 226,772.58	L. 237,247.32	L. 1080,946.62
Total Costos Variables	L. 1228,099.24	L. 1277,820.17	L. 1345,743.72	L. 1417,047.32	L. 1483,116.57	L. 6751,827.01
Utilidad Bruta	L. 4211,275.76	L. 4243,145.46	L. 4258,036.39	L. 4270,789.50	L. 3956,258.43	L. 20939,505.54
Planilla Operativa	L. 240,000.00	L. 247,200.00	L. 254,616.00	L. 262,254.48	L. 270,122.11	L. 1274,192.59
Planilla Administracion	L. 240,000.00	L. 247,200.00	L. 254,616.00	L. 262,254.48	L. 270,122.11	L. 1274,192.59
13 y 14 mes	L. 80,000.00	L. 82,400.00	L. 84,872.00	L. 87,418.16	L. 90,040.70	L. 424,730.86
IHSS	L. 38,908.80	L. 40,076.06	L. 41,278.35	L. 42,516.70	L. 43,792.20	L. 206,572.10
Prestaciones	L. 19,200.00	L. 19,776.00	L. 20,369.28	L. 20,980.36	L. 21,609.77	L. 101,935.41
INFOP	L. 4,800.00	L. 4,944.00	L. 5,092.32	L. 5,245.09	L. 5,402.44	L. 25,483.85
ENEE	L. 36,899.28	L. 44,135.37	L. 45,933.51	L. 47,804.92	L. 49,752.56	L. 224,525.64
SANAA	L. 2,933.39	L. 3,052.90	L. 3,177.28	L. 3,306.73	L. 3,441.45	L. 15,911.75
HONDUTEL	L. 15,278.08	L. 15,900.53	L. 16,548.34	L. 17,222.55	L. 17,924.22	L. 82,873.72
APARTAMENTO	L. 78,000.00	L. 81,120.00	L. 84,364.80	L. 87,739.39	L. 91,248.97	L. 422,473.16
RENTA	L. 30,000.00	L. 31,200.00	L. 32,448.00	L. 33,745.92	L. 35,095.76	L. 162,489.68
INTERNET/CABLE	L. 36,667.39	L. 44,135.37	L. 45,933.51	L. 47,804.92	L. 49,752.56	L. 224,293.76
PAPELERIA	L. 30,556.16	L. 31,801.06	L. 33,096.69	L. 34,445.10	L. 35,848.44	L. 165,747.45
SERVICIO TALLER	L. 120,000.00	L. 124,800.00	L. 129,792.00	L. 134,983.68	L. 140,383.03	L. 649,958.71
SERVICIO CONTABLE	L. 60,000.00	L. 62,400.00	L. 64,896.00	L. 67,491.84	L. 70,191.51	L. 324,979.35
CELULARES	L. 79,446.01	L. 82,682.76	L. 86,051.38	L. 89,557.25	L. 93,205.95	L. 430,943.36
MANTENIMIENTO VARIABLE	L. 457,039.30	L. 473,849.46	L. 498,798.20	L. 525,000.13	L. 549,250.13	L. 2503,937.22
MANTENIMIENTO FIJO	L. 36,146.92	L. 37,619.60	L. 39,152.28	L. 40,747.40	L. 42,407.51	L. 196,073.70

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 34. Cálculo de la Depreciación Anual

Activo	Costo	Vida Útil	V.R.	Depreciación Anual	Q	Depreciación Anual Total
Camión	L. 1066,900.00	5	L. 10,669.00	L. 211,246.20	2	L. 422,492.40
Cistema	L. 1044,200.00	5	L. 10,442.00	L. 206,751.60	1	L. 206,751.60
Manguera Descarga	L. 9,080.00	5	L. 90.80	L. 1,797.84	6	L. 10,787.04
Tyfill	L. 13,620.00	5	L. 136.20	L. 2,696.76	4	L. 10,787.04
Pistola Hidráulica de Aire	L. 22,700.00	5	L. 227.00	L. 4,494.60	1	L. 4,494.60
Gata Hidráulica 25ton	L. 9,080.00	5	L. 90.80	L. 1,797.84	2	L. 3,595.68
Computadora	L. 34,050.00	5	L. 340.50	L. 6,741.90	1	L. 6,741.90
Pantalla Computadora	L. 6,810.00	5	L. 68.10	L. 1,348.38	1	L. 1,348.38
						L. 666,998.64

Fuente: Elaboración Propia

*La vida útil esta expresada en años, el valor residual es el uno por ciento del valor del costo.

Tabla 35. Cálculo del Punto de Equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flete por Galon	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75
Capacidad Cisterna	9000	9000	9000	9000	9000
Total Ingreso					
Total Ingreso	L. 33,750.00	L. 33,750.00	L. 33,750.00	L. 33,750.00	L. 33,750.00
Combustible	L. 5,142.41	L. 5,351.75	L. 5,569.46	L. 5,795.87	L. 6,031.35
Peaje	L. 1,146.00	L. 1,191.84	L. 1,239.51	L. 1,289.09	L. 1,340.66
Viáticos	L. 1,200.00	L. 1,248.00	L. 1,297.92	L. 1,349.84	L. 1,403.83
Mantenimiento Variable	L. 2,778.11	L. 2,889.33	L. 3,004.81	L. 3,125.00	L. 3,250.00
Total Costo Variable	L. 10,266.52	L. 10,680.91	L. 11,111.70	L. 11,559.81	L. 12,025.84
Utilidad Bruta	L. 23,483.48	L. 23,069.09	L. 22,638.30	L. 22,190.19	L. 21,724.16
Costos Fijos	L. 257,424.06	L. 259,791.98	L. 254,259.86	L. 248,749.75	L. 236,457.77
Punto de Equilibrio Mensual	10.9619234	11.26147635	11.2314015	11.20989515	10.88455206
Punto de Equilibrio Anual	131.54	135.14	134.78	134.52	130.61
Viajes Proyectados	164	164	166	168	169
Diferencia Viajes	32.46	28.86	31.22	33.48	38.39

Fuente: Elaboración Propia

El punto de equilibrio se calculó para cada año operativo. Se utilizó como base los costos fijos del primer mes de operación de cada año para para calcular el punto de equilibrio. Los costos variables están en base a un viaje con una cisterna de 9000 galones. El punto de equilibrio cambiará si utilizan una cisterna de distinta capacidad. El punto de equilibrio esta expresado en viajes por mes y convertido a viajes por año. Los costos fijos incluyen las amortizaciones de los préstamos, pago de impuestos por lo que con este punto de equilibrio la empresa genera retorno de inversión. Los cambios en el punto de equilibrio son causados por la inflación incluida en las proyecciones, la disminución de la deuda que naturalmente conlleva menos intereses por pagar. El valor del punto de equilibrio que se detalla en la tabla 35 debe redondearse al entero más próximo.

Tabla 36. Prueba del Punto de Equilibrio Calculado

Año	1	2	3	4	5
Flete por Galon	L. 3.75	L. 3.75	L. 3.75	L. 3.75	L. 3.75
Capacidad Cisterna	9000	9000	9000	9000	9000
Viajes Mensuales	11	11	11	11	11
Viajes Anuales	132	132	132	132	132
Galones Mensuales	99,000.00	99,000.00	99,000.00	99,000.00	99,000.00
Galones Anuales	1188,000.00	1188,000.00	1188,000.00	1188,000.00	1188,000.00
Total Ingreso	L. 371,250.00	L. 371,250.00	L. 371,250.00	L. 371,250.00	L. 371,250.00
Combustible	L. 56,566.51	L. 58,869.21	L. 61,264.02	L. 63,754.62	L. 66,344.84
Peaje	L. 12,606.00	L. 13,110.24	L. 13,634.65	L. 14,180.04	L. 14,747.24
Viáticos	L. 13,200.00	L. 13,728.00	L. 14,277.12	L. 14,848.20	L. 15,442.13
Mantenimiento Variable	L. 30,559.26	L. 31,782.59	L. 33,052.89	L. 34,375.01	L. 35,750.01
Total Costo Variable	L. 112,931.77	L. 117,490.04	L. 122,228.68	L. 127,157.87	L. 132,284.22
Utilidad Bruta	L. 258,318.23	L. 253,759.96	L. 249,021.32	L. 244,092.13	L. 238,965.78
Costos Fijos	L. 257,424.06	L. 259,791.98	L. 254,259.86	L. 248,749.75	L. 236,457.77
Utilidad Neta	L. 894.17	L. -6,032.02	L. -5,238.54	L. -4,657.61	L. 2,508.01
Viajes Proyectados	164	164	166	168	169
Diferencia Viajes	32	32	34	36	37
Galones Proyectados	1450,500.00	1472,257.50	1494,341.36	1516,756.48	1539,507.83
Diferencia Galones	262,500.00	284,257.50	306,341.36	328,756.48	351,507.83

Fuente: Elaboración Propia

La utilidad neta no es cero porque se redondeó al entero más próximo el punto de equilibrio mensual. El requerimiento de galones mensuales es inferior al punto que la administración de DIPROE considera como estándar para la estación UNO Kuwait.

4.7.3 ESTADOS FINANCIEROS

Tabla 37. Flujo de Efectivo Anual

NOMBRE DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE						
FLUJO DE EFECTIVO						
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 1, 2, 3, 4 y 5						
Entradas de Efectivo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Saldo Inicial	L. 25,000.00	L. 1711,752.74	L. 2417,077.49	L. 3178,537.68	L. 3992,470.23	
Prestamo Bancario	L. 4136,961.50	L. -	L. -	L. -	L. -	
Ingresos por Servicios de Transporte	L. 5439,375.00	L. 5520,965.63	L. 5603,780.11	L. 5687,836.81	L. 5439,375.00	
Ingresos por Intereses	L. -	L. -	L. -	L. -	L. -	
Total Entradas de Efectivo	L. 9601,336.50	L. 7232,718.36	L. 8020,857.60	L. 8866,374.49	L. 9431,845.23	
Salidas de Efectivo						
Inverison Fija	L. 3495,005.50	L. -	L. -	L. -	L. -	
Inverison Diferida	L. 237,215.00	L. -	L. -	L. -	L. -	
Deposito Apartamento	L. 14,528.00	L. -	L. -	L. -	L. -	
Compra Combustible	L. 843,355.24	L. 877,686.41	L. 924,529.74	L. 973,706.92	L. 1019,298.06	
Peaje	L. 187,944.00	L. 195,461.76	L. 205,759.26	L. 216,567.82	L. 226,571.19	
Viaticos	L. 196,800.00	L. 204,672.00	L. 215,454.72	L. 226,772.58	L. 237,247.32	
Gastos de Personal	L. 622,908.80	L. 641,596.06	L. 660,843.95	L. 680,669.26	L. 701,089.34	
Pago de Servicios publicos	L. 55,110.75	L. 63,088.80	L. 65,659.14	L. 68,334.19	L. 71,118.24	
Gastos Generales	L. 543,329.55	L. 566,799.20	L. 585,242.39	L. 604,428.10	L. 624,386.22	
Gastos Mantenimiento	L. 493,186.22	L. 511,469.06	L. 537,950.47	L. 565,747.53	L. 591,657.64	
Pago Intereses	L. 541,501.45	L. 450,133.97	L. 323,037.32	L. 195,940.67	L. 68,844.02	
Pago Prestamos	L. 321,763.67	L. 953,799.46	L. 953,799.46	L. 953,799.46	L. 953,799.46	
Volumen de Ventas	L. 25,509.00	L. 25,900.63	L. 26,298.14	L. 26,701.61	L. 25,509.00	
Aportacion Solidaria	L. -	L. -	L. -	L. -	L. -	
ISR	L. 311,426.59	L. 325,033.52	L. 343,745.34	L. 361,236.12	L. 297,407.58	
Total Salidas de Efectivo	L. 7889,583.76	L. 4815,640.87	L. 4842,319.92	L. 4873,904.26	L. 4816,928.07	
Saldo del Efectivo al final del periodo	L. 1711,752.74	L. 2417,077.49	L. 3178,537.68	L. 3992,470.23	L. 4614,917.17	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 38. Estado de Resultado Proyectado

EMPRESA DE TRANSPORTE					
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (LEMPIRAS)					
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DEDICIEMBRE DE 1, 2, 3, 4 Y 5					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Galones Transportados	1450,500	1472,258	1494,341	1516,756	1539,508
Viajes	164	164	166	168	169
Km Recorrido	100,040	100,040	101,260	102,480	100,040
Ingreso por Servicios	5439,375	5520,966	5603,780	5687,837	5439,375
TOTAL INGRESOS	5439,375	5520,966	5603,780	5687,837	5439,375
COSTO DE VENTAS					
Costo de Combustible	843,355	877,686	924,530	973,707	1019,298
Coste de Peaje y Viaticos	384,744	400,134	421,214	443,340	463,819
TOTAL COSTOS VARIABLES POR VENTA	1228,099	1277,820	1345,744	1417,047	1483,117
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	4211,276	4243,145	4258,036	4270,789	3956,258
EGRESOS					
Gastos de Personal	622,909	641,596	660,844	680,669	701,089
Servicios publicos	55,111	63,089	65,659	68,334	71,118
Gastos generales	1036,516	1078,268	1123,193	1170,176	1216,044
Depreciaciones	666,999	666,999	666,999	666,999	666,999
Otros Impuestos	25,509	25,901	26,298	26,702	25,509
Amortizacion Gastos de Organización	17,025	17,025	17,025	17,025	17,025
UAI	1787,208	1750,268	1698,019	1640,885	1258,474
Gastos Financieros	541,501	450,134	323,037	195,941	68,844
UAI	1245,706	1300,134	1374,981	1444,944	1189,630
Impuesto sobre la Renta (25%)	311,427	325,034	343,745	361,236	297,408
Aportacion Solidaria (05%)	-	-	-	-	-
Reserva Legal (01%)	12,457	13,001	13,750	14,449	11,896
UTILIDAD NETA DEL PERIODO	921,823	962,099	1017,486	1069,259	880,326

Fuente: Elaboración Propia

El grado de apalancamiento financiero para los cinco años operativos son: 1.43; 1.35; 1.23; 1.14 y 1.06. Tiene una tendencia decreciente porque no se cancelan las deudas establecidas en los supuestos y no se emiten nuevas deudas durante los años analizados.

Tabla 39. Balance General Proyectado

EMPRESA DE TRANSPORTE						
BALANCE GENERAL PROYECTADO						
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 1, 2, 3, 4 Y 5						
ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	415,213	1711,753	2417,077	3178,538	3992,470	4614,917
Depositos	14,528	14,528	14,528	14,528	14,528	14,528
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	429,741	1726,281	2431,605	3193,066	4006,998	4629,445
ACTIVO NO CORRIENTE						
<i>Propiedad, Planta y Equipo</i>	<i>3647,096</i>	<i>3647,096</i>	<i>3647,096</i>	<i>3647,096</i>	<i>3647,096</i>	<i>3647,096</i>
<i>Depreciacion Acumulada</i>	<i>-</i>	<i>666,999</i>	<i>1333,997</i>	<i>2000,996</i>	<i>2667,995</i>	<i>3334,993</i>
Propiedad, Planta y Equipo Neto	3647,096	2980,097	2313,098	1646,100	979,101	312,102
Gastos de Organizacion	85,125	68,100	51,075	34,050	17,025	-
Pagos Anticipados	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3732,221	3048,197	2364,173	1680,150	996,126	312,102
TOTAL ACTIVO	4161,962	4774,478	4795,779	4873,215	5003,124	4941,547
PASIVOS						
PASIVO A CORTO PLAZO						
Cuentas por Pagar	-	-	-	-	-	-
Prestamos Bancarios por Pagar	321,764	953,799	953,799	953,799	953,799	-
TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO	321,764	953,799	953,799	953,799	953,799	-
PASIVO A LARGO PLAZO						
Otras Cuentas por Pagar	-	-	-	-	-	-
Prestamos Bancarios por Pagar	3815,198	2861,398	1907,599	953,799	-	-
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO POR PAGAR	3815,198	2861,398	1907,599	953,799	-	-
PATRIMONIO						
PATRIMONIO SOCIAL						
Capital Suscrito y Pagado	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
Utilidad (Perdida) Acumulada	-	-	921,823	1883,922	2901,408	3970,667
Utilidad (Perdida) del Periodo	-	921,823	962,099	1017,486	1069,259	880,326
Reservas	-	12,457	25,458	39,208	53,658	65,554
TOTAL PATRIMONIO	25,000	959,280	1934,380	2965,616	4049,325	4941,547
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	4161,962	4774,478	4795,779	4873,215	5003,124	4941,547

Fuente: Elaboración Propia

4.7.4 EVALUACIÓN DE LA INVERSIÓN

Tabla 40. Flujo de efectivo relevante para la evaluación financiera

AÑO	0	1	2	3	4	5
INVERSION INICIAL	-3937,542	-	-	-	-	-
CAPITAL NETO TRABAJO	-199,420	-	-	-	-	199,420
UTILIDAD NETA	-	921,823	962,099	1017,486	1069,259	880,326
DEPRECIACION	-	666,999	666,999	666,999	666,999	666,999
RESERVA	-	12,457	13,001	13,750	14,449	11,896
VALOR DE RESCATE	-	-	-	-	-	-
FLUJO NETO	-4136,962	1601,278	1642,099	1698,235	1750,707	1758,641

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 41. Resultados VAN y TIR

COSTO DE CAPITAL	13.300%
TIR	29.082%
VAN	1727,551.12
PRUEBA VAN	\$0.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 42. Cobertura del Servicio de Deuda

EBITDA	L. 2471,231.44	L. 2434,291.70	L. 2382,042.31	L. 2324,908.80	L. 1942,497.99
Servicio de Deuda	L. 863,265.12	L. 1403,933.43	L. 1276,836.78	L. 1149,740.13	L. 1022,643.48
DSCR	2.86	1.73	1.87	2.02	1.90
Promedio	2.08				

Fuente: Elaboración Propia

El proyecto es viable. El margen de error en los cálculos es pequeño, casi de 16%. La estructura de costos no deja muchos ítems por consolidar. Tal vez la empresa puede disminuir la inversión inicial al comprar un camión a menor precio. Dentro del esquema planteado las empresas trabajan en tándem. Las compras de combustible de la empresa de transporte son un ingreso para DIPROE, así como la compra de aceites para los camiones y la renta cobrada por DIPROE por utilizar el local número tres como oficina para las operaciones de la empresa de transporte. Además, los dos salarios administrativos son destinados para personas que ahora mismo son socios de DIPROE; el dinero se queda en manos de la familia.

Tabla 43. Período de Recuperación de la Inversión

PRI: Actualizado Escenario Base		
Inversion	L.	-4136,961.50
UNDI primer Año	L.	1413,308.39
Faltante	L.	-2723,653.11
UNDI Segundo Año	L.	1279,203.30
Faltante	L.	-1444,449.81
UNDI Tercer AÑO	L.	1167,637.32
Faltante	L.	-276,812.48
UNDI Cuarto Año	L.	1062,414.11
Pago mensual	L.	88,534.51
Meses A Pagar		3.127
Tres años y tres meses		

Fuente: Elaboración Propia

4.7.5 ESCENARIO A

Para el escenario negativo se considera una disminución del 15% en las ventas mensuales proyectadas. Todos los otros supuestos se mantienen constantes. A continuación, se presentan la demanda de servicio por DIPROE.

Tabla 44. Ingresos Mensuales Escenario A

Tipo	Galones	Q Viajes	Redondear	KM	Ingreso Venta
A	76,500	8.50	9.00	5490.00	L. 286,875.00
B	89,250	9.92	10.00	6100.00	L. 334,687.50
C	103,275	11.48	11.00	6710.00	L. 387,281.25
D	114,750	12.75	13.00	7930.00	L. 430,312.50
E	130,050	14.45	14.00	8540.00	L. 487,687.50
F	9000	1.00	1.00	610.00	L. 33,750.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 45. Proyección de Ingresos, Costos Variables y Costos Fijos Escenario A

AÑO	1	2	3	4	5	TOTAL
Galones	1,232,925	1,251,419	1,270,190	1,289,243	1,308,582	6,352,359
Viajes	136	141	141	141	147	706
Km recorrido	82,960	86,010	86,010	86,010	83,570	424,560
Ingreso	L. 4,623,468.75	L. 4,692,820.78	L. 4,763,213.09	L. 4,834,661.29	L. 4,623,468.75	L. 23,537,632.66
Combustible	L. 699,367.76	L. 754,596.24	L. 785,293.33	L. 817,218.31	L. 886,608.37	L. 3,943,084.01
Peaje	L. 155,856.00	L. 168,049.44	L. 174,771.42	L. 181,762.27	L. 197,076.71	L. 877,515.84
Viaticos	L. 163,200.00	L. 175,968.00	L. 183,006.72	L. 190,326.99	L. 206,363.05	L. 918,864.76
Total Costos Variables	L. 1,018,423.76	L. 1,098,613.68	L. 1,143,071.47	L. 1,189,307.57	L. 1,290,048.14	L. 5,739,464.62
Utilidad Bruta	L. 3,605,044.99	L. 3,594,207.10	L. 3,620,141.62	L. 3,645,353.72	L. 3,333,420.61	L. 17,798,168.05
Planilla Operativa	L. 240,000.00	L. 247,200.00	L. 254,616.00	L. 262,254.48	L. 270,122.11	L. 1,274,192.59
Planilla Administracion	L. 240,000.00	L. 247,200.00	L. 254,616.00	L. 262,254.48	L. 270,122.11	L. 1,274,192.59
13 y 14 mes	L. 80,000.00	L. 82,400.00	L. 84,872.00	L. 87,418.16	L. 90,040.70	L. 424,730.86
IHSS	L. 38,908.80	L. 40,076.06	L. 41,278.35	L. 42,516.70	L. 43,792.20	L. 206,572.10
Prestaciones	L. 19,200.00	L. 19,776.00	L. 20,369.28	L. 20,980.36	L. 21,609.77	L. 101,935.41
INFOP	L. 4,800.00	L. 4,944.00	L. 5,092.32	L. 5,245.09	L. 5,402.44	L. 25,483.85
ENEE	L. 36,899.28	L. 44,135.37	L. 45,933.51	L. 47,804.92	L. 49,752.56	L. 224,525.64
SANAA	L. 2,933.39	L. 3,052.90	L. 3,177.28	L. 3,306.73	L. 3,441.45	L. 15,911.75
HONDUTEL	L. 15,278.08	L. 15,900.53	L. 16,548.34	L. 17,222.55	L. 17,924.22	L. 82,873.72
APARTAMENTO	L. 78,000.00	L. 81,120.00	L. 84,364.80	L. 87,739.39	L. 91,248.97	L. 422,473.16
RENTA	L. 30,000.00	L. 31,200.00	L. 32,448.00	L. 33,745.92	L. 35,095.76	L. 162,489.68
INTERNET/CABLE	L. 36,667.39	L. 44,135.37	L. 45,933.51	L. 47,804.92	L. 49,752.56	L. 224,293.76
PAPELERIA	L. 30,556.16	L. 31,801.06	L. 33,096.69	L. 34,445.10	L. 35,848.44	L. 165,747.45
SERVICIO TALLER	L. 120,000.00	L. 124,800.00	L. 129,792.00	L. 134,983.68	L. 140,383.03	L. 649,958.71
SERVICIO CONTABLE	L. 60,000.00	L. 62,400.00	L. 64,896.00	L. 67,491.84	L. 70,191.51	L. 324,979.35
CELULARES	L. 79,446.01	L. 82,682.76	L. 86,051.38	L. 89,557.25	L. 93,205.95	L. 430,943.36
MANTENIMIENTO VARIABLE	L. 379,009.24	L. 407,394.97	L. 423,677.99	L. 440,625.11	L. 477,750.11	L. 2,128,457.41
MANTENIMIENTO FIJO	L. 36,146.92	L. 37,619.60	L. 39,152.28	L. 40,747.40	L. 42,407.51	L. 196,073.70

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 46. Cálculo del Punto de Equilibrio Escenario A

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flete por Galon	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75
Capacidad Cisterna	9000	9000	9000	9000	9000
Total Ingreso	L. 33,750.00	L. 33,750.00	L. 33,750.00	L. 33,750.00	L. 33,750.00
Combustible	L. 5,142.41	L. 5,351.75	L. 5,569.46	L. 5,795.87	L. 6,031.35
Peaje	L. 1,146.00	L. 1,191.84	L. 1,239.51	L. 1,289.09	L. 1,340.66
Viáticos	L. 1,200.00	L. 1,248.00	L. 1,297.92	L. 1,349.84	L. 1,403.83
Mantenimiento Variable	L. 2,778.11	L. 2,889.33	L. 3,004.81	L. 3,125.00	L. 3,250.00
Total Costo Variable	L. 10,266.52	L. 10,680.91	L. 11,111.70	L. 11,559.81	L. 12,025.84
Utilidad Bruta	L. 23,483.48	L. 23,069.09	L. 22,638.30	L. 22,190.19	L. 21,724.16
Costos Fijos	L. 246,175.11	L. 247,408.46	L. 242,283.22	L. 237,221.69	L. 224,726.79
Punto de Equilibrio Mensual	10.48290772	10.72467472	10.70235827	10.69038406	10.34455533
Punto de Equilibrio Anual	125.79	128.70	128.43	128.28	124.13
Viajes Proyectados	136	141	141	141	147
Diferencia Viajes	10.21	12.30	12.57	12.72	22.87

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 47. Prueba de Punto de Equilibrio Calculado Escenario A

Año	1	2	3	4	5
Flete por Galon	L. 3.75	L. 3.75	L. 3.75	L. 3.75	L. 3.75
Capacidad Cisterna	9000	9000	9000	9000	9000
Viajes Mensuales	11	11	11	11	11
Viajes Anuales	132	132	132	132	132
Galones Mensuales	99,000.00	99,000.00	99,000.00	99,000.00	99,000.00
Galones Anuales	1,188,000.00	1,188,000.00	1,188,000.00	1,188,000.00	1,188,000.00
Total Ingreso	L. 371,250.00	L. 371,250.00	L. 371,250.00	L. 371,250.00	L. 371,250.00
Combustible	L. 56,566.51	L. 58,869.21	L. 61,264.02	L. 63,754.62	L. 66,344.84
Peaje	L. 12,606.00	L. 13,110.24	L. 13,634.65	L. 14,180.04	L. 14,747.24
Viáticos	L. 13,200.00	L. 13,728.00	L. 14,277.12	L. 14,848.20	L. 15,442.13
Mantenimiento Variable	L. 30,559.26	L. 31,782.59	L. 33,052.89	L. 34,375.01	L. 35,750.01
Total Costo Variable	L. 112,931.77	L. 117,490.04	L. 122,228.68	L. 127,157.87	L. 132,284.22
Utilidad Bruta	L. 258,318.23	L. 253,759.96	L. 249,021.32	L. 244,092.13	L. 238,965.78
Costos Fijos	L. 246,175.11	L. 247,408.46	L. 242,283.22	L. 237,221.69	L. 224,726.79
Utilidad Neta	L. 12,143.12	L. 6,351.50	L. 6,738.10	L. 6,870.44	L. 14,238.99
Viajes Proyectados	136	141	141	141	147
Diferencia Viajes	4	9	9	9	15
Galones Proyectados	1,232,925.00	1,251,418.88	1,270,190.16	1,289,243.01	1,308,581.66
Diferencia Galones	44,925.00	63,418.88	82,190.16	101,243.01	120,581.66

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 46 indica que la diferencia entre los viajes proyectados y los viajes necesarios para alcanzar equilibrio es de 10.21 en el primer año y 12.30 en el segundo, mientras que la tabla 47 indica que la diferencia es de cuatro viajes en el primer año y de nueve viajes en el segundo. Este ajuste se debe a que los viajes son números enteros, no se puede tener 10.22 viajes, se tienen 10 u 11 viajes. La diferencia entre los viajes proyectados y los viajes necesarios para alcanzar equilibrio es mínima. Los efectos de la disminución del 15% en las ventas tienen un fuerte impacto en ambas empresas.

Tabla 48. Flujo de Efectivo Anual

NOMBRE DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE						
FLUJO DE EFECTIVO						
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 1, 2, 3, 4 y 5						
Entradas de Efectivo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Saldo Inicial	L. 25,000.00	L. 1,318,539.47	L. 1,589,982.65	L. 1,932,387.97	L. 2,343,596.38	
Prestamo Bancario	L. 4,136,961.50	L. -	L. -	L. -	L. -	
Ingresos por Servicios de Transporte	L. 4,623,468.75	L. 4,692,820.78	L. 4,763,213.09	L. 4,834,661.29	L. 4,623,468.75	
Ingresos por Intereses	L. -	L. -	L. -	L. -	L. -	
Total Entradas de Efectivo	L. 8,785,430.25	L. 6,011,360.25	L. 6,353,195.74	L. 6,767,049.25	L. 6,967,065.13	
Salidas de Efectivo						
Inverison Fija	L. 3,495,005.50	L. -	L. -	L. -	L. -	
Inverison Diferida	L. 237,215.00	L. -	L. -	L. -	L. -	
Deposito Apartamento	L. 14,528.00	L. -	L. -	L. -	L. -	
Compra Combustible	L. 699,367.76	L. 754,596.24	L. 785,293.33	L. 817,218.31	L. 886,608.37	
Peaje	L. 155,856.00	L. 168,049.44	L. 174,771.42	L. 181,762.27	L. 197,076.71	
Viaticos	L. 163,200.00	L. 175,968.00	L. 183,006.72	L. 190,326.99	L. 206,363.05	
Gastos de Personal	L. 622,908.80	L. 641,596.06	L. 660,843.95	L. 680,669.26	L. 701,089.34	
Pago de Servicios publicos	L. 55,110.75	L. 63,088.80	L. 65,659.14	L. 68,334.19	L. 71,118.24	
Gastos Generales	L. 543,329.55	L. 566,799.20	L. 585,242.39	L. 604,428.10	L. 624,386.22	
Gastos Mantenimiento	L. 415,156.15	L. 445,014.56	L. 462,830.26	L. 481,372.51	L. 520,157.63	
Pago Intereses	L. 541,501.45	L. 450,133.97	L. 323,037.32	L. 195,940.67	L. 68,844.02	
Pago Prestamos	L. 321,763.67	L. 953,799.46	L. 953,799.46	L. 953,799.46	L. 953,799.46	
Volumen de Ventas	L. 21,592.65	L. 21,925.53	L. 22,263.42	L. 22,606.37	L. 21,592.65	
Aportacion Solidaria	L. -	L. -	L. -	L. -	L. -	
ISR	L. 180,355.50	L. 180,406.33	L. 204,060.38	L. 226,994.74	L. 160,552.22	
Total Salidas de Efectivo	L. 7,466,890.78	L. 4,421,377.60	L. 4,420,807.78	L. 4,423,452.87	L. 4,411,587.91	
Saldo del Efectivo al final del periodo	L. 1,318,539.47	L. 1,589,982.65	L. 1,932,387.97	L. 2,343,596.38	L. 2,555,477.23	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 49. Estado de Resultado Proyectado Escenario A

EMPRESA DE TRANSPORTE					
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (LEMPIRAS)					
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 1, 2, 3, 4 Y 5					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Galones Transportados	1,232,925	1,251,419	1,270,190	1,289,243	1,308,582
Viajes	136	141	141	141	147
Km Recorrido	82,960	86,010	86,010	86,010	83,570
Ingreso por Servicios	4,623,469	4,692,821	4,763,213	4,834,661	4,623,469
TOTAL INGRESOS	4,623,469	4,692,821	4,763,213	4,834,661	4,623,469
COSTO DE VENTAS					
Costo de Combustible	699,368	754,596	785,293	817,218	886,608
Coste de Peaje y Viaticos	319,056	344,017	357,778	372,089	403,440
TOTAL COSTOS VARIABLES POR VENTA	1,018,424	1,098,614	1,143,071	1,189,308	1,290,048
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	3,605,045	3,594,207	3,620,142	3,645,354	3,333,421
EGRESOS					
Gastos de Personal	622,909	641,596	660,844	680,669	701,089
Servicios publicos	55,111	63,089	65,659	68,334	71,118
Gastos generales	958,486	1,011,814	1,048,073	1,085,801	1,144,544
Depreciaciones	666,999	666,999	666,999	666,999	666,999
Otros Impuestos	21,593	21,926	22,263	22,606	21,593
Amortizacion Gastos de Organización	17,025	17,025	17,025	17,025	17,025
UAI	1,262,923	1,171,759	1,139,279	1,103,920	711,053
Gastos Financieros	541,501	450,134	323,037	195,941	68,844
UAI	721,422	721,625	816,242	907,979	642,209
Impuesto sobre la Renta (25%)	180,356	180,406	204,060	226,995	160,552
Aportacion Solidaria (05%)	-	-	-	-	-
Reserva Legal (01%)	7,214	7,216	8,162	9,080	6,422
UTILIDAD NETA DEL PERIODO	533,852	534,003	604,019	671,904	475,235

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 50. Balance General Proyectado Escenario A

EMPRESA DE TRANSPORTE						
BALANCE GENERAL PROYECTADO						
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 1, 2, 3, 4 Y 5						
ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	415,213	1,318,539	1,589,983	1,932,388	2,343,596	2,555,477
Depositos	14,528	14,528	14,528	14,528	14,528	14,528
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	429,741	1,333,067	1,604,511	1,946,916	2,358,124	2,570,005
ACTIVO NO CORRIENTE						
Propiedad, Planta y Equipo	3,647,096	3,647,096	3,647,096	3,647,096	3,647,096	3,647,096
Depreciacion Acumulada	-	666,999	1,333,997	2,000,996	2,667,995	3,334,993
Propiedad, Planta y Equipo Neto	3,647,096	2,980,097	2,313,098	1,646,100	979,101	312,102
Gastos de Organizacion	85,125	68,100	51,075	34,050	17,025	-
Pagos Anticipados	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3,732,221	3,048,197	2,364,173	1,680,150	996,126	312,102
TOTAL ACTIVO	4,161,962	4,381,264	3,968,684	3,627,066	3,354,250	2,882,108
PASIVOS						
PASIVO A CORTO PLAZO						
Cuentas por Pagar	-	-	-	-	-	-
Prestamos Bancarios por Pagar	321,764	953,799	953,799	953,799	953,799	-
TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO	321,764	953,799	953,799	953,799	953,799	-
PASIVO A LARGO PLAZO						
Otras Cuentas por Pagar	-	-	-	-	-	-
Prestamos Bancarios por Pagar	3,815,198	2,861,398	1,907,599	953,799	-	-
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO POR PAGAR	3,815,198	2,861,398	1,907,599	953,799	-	-
PATRIMONIO						
PATRIMONIO SOCIAL						
Capital Suscrito y Pagado	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
Utilidad (Perdida) Acumulada	-	-	533,852	1,067,855	1,671,874	2,343,778
Utilidad (Perdida) del Periodo	-	533,852	534,003	604,019	671,904	475,235
Reservas	-	7,214	14,430	22,593	31,673	38,095
TOTAL PATRIMONIO	25,000	566,067	1,107,285	1,719,467	2,400,451	2,882,108
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	4,161,962	4,381,264	3,968,684	3,627,066	3,354,250	2,882,108

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 51. Flujo de Efectivo relevante para la Evaluación Financiera Escenario A

AÑO	0	1	2	3	4	5
INVERSION INICIAL	-3,937,542	-	-	-	-	-
CAPITAL NETO TRABAJO	-199,420	-	-	-	-	199,420
UTILIDAD NETA	-	533,852	534,003	604,019	671,904	475,235
DEPRECIACION	-	666,999	666,999	666,999	666,999	666,999
RESERVA	-	7,214	7,216	8,162	9,080	6,422
VALOR DE RESCATE	-	-	-	-	-	-
FLUJO NETO	-4,136,962	1,208,065	1,208,218	1,279,180	1,347,983	1,348,075

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 52. Resultados VAN y TIR Escenario A

COSTO DE CAPITAL	13.300%
TIR	16.083%
VAN	290,078.37
PRUEBA VAN	\$0.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 53. Cobertura del Servicio de Deuda Escenario A

EBITDA	L.	1,946,947.09	L.	1,855,782.94	L.	1,823,302.47	L.	1,787,943.29	L.	1,395,076.54
Servicio de Deuda	L.	863,265.12	L.	1,403,933.43	L.	1,276,836.78	L.	1,149,740.13	L.	1,022,643.48
DSCR		2.26		1.32		1.43		1.56		1.36
Promedio		1.58								

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 54. Período de Recuperación de la Inversión Escenario A

PRI: Actualizado Escenario A	
Inversion	L. -4,136,961.50
UNDI primer Año	L. 1,066,253.44
Faltante	L. -3,070,708.06
UNDI Segundo Año	L. 941,207.44
Faltante	L. -2,129,500.63
UNDI Tercer Año	L. 879,512.17
Faltante	L. -1,249,988.45
UNDI Cuarto Año	L. 818,021.53
Faltante	L. -431,966.92
UNDI Quinto Año	L. 722,045.29
Pago mensual	L. 60,170.44
Meses A Pagar	7.179
Cuatro años y siete meses	

Fuente: Elaboración Propia

La TIR del proyecto disminuye cerca de 13 puntos porcentuales cuando las ventas disminuyen 15%. El proyecto sigue siendo rentable, pero la TIR es casi igual al costo de capital requerido. En el escenario base, y en este escenario los costos anuales incrementan 4.00% debido a la inflación establecida y el flete (precio de venta por galón) no se altera. Si cualquier otro supuesto falla en este escenario el proyecto no sería rentable.

4.7.6 ESCENARIO B

Aumenta la inflación anual de en cinco puntos porcentuales de 4.00% a 8.00%. Los demás supuestos permanecen sin cambio.

Tabla 55. Proyección de Ingresos, Costos fijos y Costos Variables para el Escenario B

AÑO	1	2	3	4	5	TOTAL
Galones	1,450,500	1,472,258	1,494,341	1,516,756	1,539,508	7,473,363
Viajes	164	164	166	168	169	831
Km recorrido	100,040	100,040	101,260	102,480	100,040	503,860
Ingreso	L. 5,439,375.00	L. 5,520,965.63	L. 5,603,780.11	L. 5,687,836.81	L. 5,439,375.00	L. 27,691,332.55
Combustible	L. 843,355.24	L. 912,017.58	L. 998,199.40	L. 1,092,267.02	L. 1,187,900.41	L. 5,033,739.65
Peaje	L. 187,944.00	L. 202,979.52	L. 221,891.27	L. 242,529.83	L. 263,491.34	L. 1,118,835.96
Viaticos	L. 196,800.00	L. 212,544.00	L. 232,346.88	L. 253,957.94	L. 275,907.16	L. 1,171,555.98
Total Costos Variables	L. 1,228,099.24	L. 1,327,541.10	L. 1,452,437.55	L. 1,588,754.79	L. 1,727,298.91	L. 7,324,131.59
Utilidad Bruta	L. 4,211,275.76	L. 4,193,424.53	L. 4,151,342.55	L. 4,099,082.02	L. 3,712,076.09	L. 20,367,200.95
Planilla Operativa	L. 240,000.00	L. 247,200.00	L. 254,616.00	L. 262,254.48	L. 270,122.11	L. 1,274,192.59
Planilla Administracion	L. 240,000.00	L. 247,200.00	L. 254,616.00	L. 262,254.48	L. 270,122.11	L. 1,274,192.59
13 y 14 mes	L. 80,000.00	L. 82,400.00	L. 84,872.00	L. 87,418.16	L. 90,040.70	L. 424,730.86
IHSS	L. 38,908.80	L. 40,076.06	L. 41,278.35	L. 42,516.70	L. 43,792.20	L. 206,572.10
Prestaciones	L. 19,200.00	L. 19,776.00	L. 20,369.28	L. 20,980.36	L. 21,609.77	L. 101,935.41
INFOP	L. 4,800.00	L. 4,944.00	L. 5,092.32	L. 5,245.09	L. 5,402.44	L. 25,483.85
ENEE	L. 36,899.28	L. 45,106.10	L. 48,849.88	L. 52,904.40	L. 57,295.44	L. 241,055.10
SANAA	L. 2,987.98	L. 3,235.98	L. 3,504.57	L. 3,795.45	L. 4,110.47	L. 17,634.45
HONDUTEL	L. 15,562.41	L. 16,854.08	L. 18,252.96	L. 19,767.95	L. 21,408.68	L. 91,846.07
APARTAMENTO	L. 78,000.00	L. 84,240.00	L. 90,979.20	L. 98,257.54	L. 106,118.14	L. 457,594.87
RENTA	L. 30,000.00	L. 32,400.00	L. 34,992.00	L. 37,791.36	L. 40,814.67	L. 175,998.03
INTERNET/CABLE	L. 37,349.78	L. 45,106.10	L. 48,849.88	L. 52,904.40	L. 57,295.44	L. 241,505.60
PAPELERIA	L. 31,124.82	L. 33,708.16	L. 36,505.92	L. 39,535.89	L. 42,817.35	L. 183,692.14
SERVICIO TALLER	L. 120,000.00	L. 129,600.00	L. 139,968.00	L. 151,165.44	L. 163,258.68	L. 703,992.12
SERVICIO CONTABLE	L. 60,000.00	L. 64,800.00	L. 69,984.00	L. 75,582.72	L. 81,629.34	L. 351,996.06
CELULARES	L. 80,924.52	L. 87,641.21	L. 94,915.39	L. 102,793.32	L. 111,325.12	L. 477,599.57
MANTENIMIENTO VARIABLE	L. 458,468.01	L. 492,073.89	L. 537,905.16	L. 587,936.82	L. 638,751.35	L. 2,715,135.23
MANTENIMIENTO FIJO	L. 36,819.62	L. 39,875.63	L. 43,185.29	L. 46,769.64	L. 50,651.50	L. 217,301.68

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 56. Cálculo del Punto de Equilibrio Escenario B

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flete por Galon	3.75	3.75	3.75	3.75	3.75
Capacidad Cisterna	9000	9000	9000	9000	9000
Total Ingreso	L. 33,750.00	L. 33,750.00	L. 33,750.00	L. 33,750.00	L. 33,750.00
Combustible	L. 5,142.41	L. 5,561.08	L. 6,013.25	L. 6,501.59	L. 7,029.00
Peaje	L. 1,146.00	L. 1,237.68	L. 1,336.69	L. 1,443.63	L. 1,559.12
Viáticos	L. 1,200.00	L. 1,296.00	L. 1,399.68	L. 1,511.65	L. 1,632.59
Mantenimiento Variable	L. 2,778.11	L. 3,000.45	L. 3,240.39	L. 3,499.62	L. 3,779.59
Total Costo Variable	L. 10,266.52	L. 11,095.21	L. 11,990.02	L. 12,956.50	L. 14,000.30
Utilidad Bruta	L. 23,483.48	L. 22,654.79	L. 21,759.98	L. 20,793.50	L. 19,749.70
Costos Fijos	L. 257,316.36	L. 259,434.55	L. 253,783.19	L. 248,104.42	L. 235,627.78
Punto de Equilibrio Mensual	10.95733695	11.45164394	11.66283914	11.93182447	11.93069996
Punto de Equilibrio Anual	131.49	137.42	139.95	143.18	143.17
Viajes Proyectados	164	164	166	168	169
Diferencia Viajes	32.51	26.58	26.05	24.82	25.83

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 57. Prueba del Punto de Equilibrio Calculado Escenario B

Año	1	2	3	4	5
Flete por Galon	L. 3.75	L. 3.75	L. 3.75	L. 3.75	L. 3.75
Capacidad Cisterna	9000	9000	9000	9000	9000
Viajes Mensuales	11	12	12	12	13
Viajes Anuales	132	144	144	144	156
Galones Mensuales	99,000.00	108,000.00	108,000.00	108,000.00	117,000.00
Galones Anuales	1,188,000.00	1,296,000.00	1,296,000.00	1,296,000.00	1,404,000.00
Total Ingreso	L. 371,250.00	L. 405,000.00	L. 405,000.00	L. 405,000.00	L. 438,750.00
Combustible	L. 56,566.51	L. 66,732.99	L. 72,158.99	L. 78,019.07	L. 91,376.95
Peaje	L. 12,606.00	L. 14,852.16	L. 16,040.33	L. 17,323.56	L. 20,268.56
Viáticos	L. 13,200.00	L. 15,552.00	L. 16,796.16	L. 18,139.85	L. 21,223.63
Mantenimiento Variable	L. 30,559.26	L. 36,005.41	L. 38,884.71	L. 41,995.49	L. 49,134.72
Total Costo Variable	L. 112,931.77	L. 133,142.56	L. 143,880.20	L. 155,477.97	L. 182,003.87
Utilidad Bruta	L. 258,318.23	L. 271,857.44	L. 261,119.80	L. 249,522.03	L. 256,746.13
Costos Fijos	L. 257,316.36	L. 259,434.55	L. 253,783.19	L. 248,104.42	L. 235,627.78
Utilidad Neta	L. 1,001.88	L. 12,422.89	L. 7,336.61	L. 1,417.61	L. 21,118.36
Viajes Proyectados	164	164	166	168	169
Diferencia Viajes	32	20	22	24	13
Galones Proyectados	1,450,500.00	1,472,257.50	1,494,341.36	1,516,756.48	1,539,507.83
Diferencia Galones	262,500.00	176,257.50	198,341.36	220,756.48	135,507.83

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 58. Flujo de Efectivo Anual Escenario B

NOMBRE DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE					
FLUJO DE EFECTIVO					
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 1, 2, 3, 4 y 5					
Entradas de Efectivo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial	L. 25,000.00	L. 1,707,875.32	L. 2,344,451.30	L. 2,960,115.93	L. 3,540,751.55
Prestamo Bancario	L. 4,136,961.50	L. -	L. -	L. -	L. -
Ingresos por Servicios de Transporte	L. 5,439,375.00	L. 5,520,965.63	L. 5,603,780.11	L. 5,687,836.81	L. 5,439,375.00
Ingresos por Intereses	L. -	L. -	L. -	L. -	L. -
Total Entradas de Efectivo	L. 9,601,336.50	L. 7,228,840.95	L. 7,948,231.41	L. 8,647,952.74	L. 8,980,126.55
Salidas de Efectivo					
Inverison Fija	L. 3,495,005.50	L. -	L. -	L. -	L. -
Inverison Diferida	L. 237,215.00	L. -	L. -	L. -	L. -
Deposito Apartamento	L. 14,528.00	L. -	L. -	L. -	L. -
Compra Combustible	L. 843,355.24	L. 912,017.58	L. 998,199.40	L. 1,092,267.02	L. 1,187,900.41
Peaje	L. 187,944.00	L. 202,979.52	L. 221,891.27	L. 242,529.83	L. 263,491.34
Viaticos	L. 196,800.00	L. 212,544.00	L. 232,346.88	L. 253,957.94	L. 275,907.16
Gastos de Personal	L. 622,908.80	L. 641,596.06	L. 660,843.95	L. 680,669.26	L. 701,089.34
Pago de Servicios publicos	L. 55,449.67	L. 65,196.16	L. 70,607.41	L. 76,467.79	L. 82,814.58
Gastos Generales	L. 546,059.11	L. 586,155.47	L. 624,854.40	L. 666,690.67	L. 711,918.73
Gastos Mantenimiento	L. 495,287.62	L. 531,949.52	L. 581,090.44	L. 634,706.46	L. 689,402.86
Pago Intereses	L. 541,501.45	L. 450,133.97	L. 323,037.32	L. 195,940.67	L. 68,844.02
Pago Prestamos	L. 321,763.67	L. 953,799.46	L. 953,799.46	L. 953,799.46	L. 953,799.46
Volumen de Ventas	L. 25,509.00	L. 25,900.63	L. 26,298.14	L. 26,701.61	L. 25,509.00
Aportacion Solidaria	L. -	L. -	L. -	L. -	L. -
ISR	L. 310,134.12	L. 302,117.27	L. 295,146.81	L. 283,470.48	L. 187,118.48
Total Salidas de Efectivo	L. 7,893,461.18	L. 4,884,389.65	L. 4,988,115.48	L. 5,107,201.19	L. 5,147,795.38
Saldo del Efectivo al final del periodo	L. 1,707,875.32	L. 2,344,451.30	L. 2,960,115.93	L. 3,540,751.55	L. 3,832,331.17

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 59. Estado de Resultado Proyectado Escenario B

EMPRESA DE TRANSPORTE					
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (LEMPIRAS)					
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 1, 2, 3, 4 Y 5					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Galones Transportados	1,450,500	1,472,258	1,494,341	1,516,756	1,539,508
Viajes	164	164	166	168	169
Km Recorrido	100,040	100,040	101,260	102,480	100,040
Ingreso por Servicios	5,439,375	5,520,966	5,603,780	5,687,837	5,439,375
TOTAL INGRESOS	5,439,375	5,520,966	5,603,780	5,687,837	5,439,375
COSTO DE VENTAS					
Costo de Combustible	843,355	912,018	998,199	1,092,267	1,187,900
Coste de Peaje y Viaticos	384,744	415,524	454,238	496,488	539,398
TOTAL COSTOS VARIABLES POR VENTA	1,228,099	1,327,541	1,452,438	1,588,755	1,727,299
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	4,211,276	4,193,425	4,151,343	4,099,082	3,712,076
EGRESOS					
Gastos de Personal	622,909	641,596	660,844	680,669	701,089
Servicios publicos	55,450	65,196	70,607	76,468	82,815
Gastos generales	1,041,347	1,118,105	1,205,945	1,301,397	1,401,322
Depreciaciones	666,999	666,999	666,999	666,999	666,999
Otros Impuestos	25,509	25,901	26,298	26,702	25,509
Amortizacion Gastos de Organización	17,025	17,025	17,025	17,025	17,025
UAI	1,782,038	1,658,603	1,503,625	1,329,823	817,318
Gastos Financieros	541,501	450,134	323,037	195,941	68,844
UAI	1,240,536	1,208,469	1,180,587	1,133,882	748,474
Impuesto sobre la Renta (25%)	310,134	302,117	295,147	283,470	187,118
Aportacion Solidaria (05%)	-	-	-	-	-
Reserva Legal (01%)	12,405	12,085	11,806	11,339	7,485
UTILIDAD NETA DEL PERIODO	917,997	894,267	873,635	839,073	553,871

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 60. Balance General Proyectado Escenario B

EMPRESA DE TRANSPORTE						
BALANCE GENERAL PROYECTADO						
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 1, 2, 3, 4 Y 5						
ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	415,213	1,707,875	2,344,451	2,960,116	3,540,752	3,832,331
Depositos	14,528	14,528	14,528	14,528	14,528	14,528
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	429,741	1,722,403	2,358,979	2,974,644	3,555,280	3,846,859
ACTIVO NO CORRIENTE						
Propiedad, Planta y Equipo	3,647,096	3,647,096	3,647,096	3,647,096	3,647,096	3,647,096
Depreciacion Acumulada	-	666,999	1,333,997	2,000,996	2,667,995	3,334,993
Propiedad, Planta y Equipo Neto	3,647,096	2,980,097	2,313,098	1,646,100	979,101	312,102
Gastos de Organizacion	85,125	68,100	51,075	34,050	17,025	-
Pagos Anticipados	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3,732,221	3,048,197	2,364,173	1,680,150	996,126	312,102
TOTAL ACTIVO	4,161,962	4,770,600	4,723,153	4,654,794	4,551,405	4,158,961
PASIVOS						
PASIVO A CORTO PLAZO						
Cuentas por Pagar	-	-	-	-	-	-
Prestamos Bancarios por Pagar	321,764	953,799	953,799	953,799	953,799	-
TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO	321,764	953,799	953,799	953,799	953,799	-
PASIVO A LARGO PLAZO						
Otras Cuentas por Pagar	-	-	-	-	-	-
Prestamos Bancarios por Pagar	3,815,198	2,861,398	1,907,599	953,799	-	-
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO POR PAGAR	3,815,198	2,861,398	1,907,599	953,799	-	-
PATRIMONIO						
PATRIMONIO SOCIAL						
Capital Suscrito y Pagado	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
Utilidad (Perdida) Acumulada	-	-	917,997	1,812,264	2,685,899	3,524,971
Utilidad (Perdida) del Periodo	-	917,997	894,267	873,635	839,073	553,871
Reservas	-	12,405	24,490	36,296	47,635	55,119
TOTAL PATRIMONIO	25,000	955,402	1,861,754	2,747,195	3,597,606	4,158,961
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	4,161,962	4,770,600	4,723,153	4,654,794	4,551,405	4,158,961

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 61. Flujo de Efectivo relevante para la Evaluación Financiera Escenario B

AÑO	0	1	2	3	4	5
INVERSION INICIAL	-3,937,542	-	-	-	-	-
CAPITAL NETO TRABAJO	-199,420	-	-	-	-	199,420
UTILIDAD NETA	-	917,997	894,267	873,635	839,073	553,871
DEPRECIACION	-	666,999	666,999	666,999	666,999	666,999
RESERVA	-	12,405	12,085	11,806	11,339	7,485
VALOR DE RESCATE	-	-	-	-	-	-
FLUJO NETO	-4,136,962	1,597,401	1,573,350	1,552,439	1,517,410	1,427,774

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 62. Resultados VAN y TIR Escenario B

COSTO DE CAPITAL	13.300%
TIR	25.385%
VAN	1,251,537.64
PRUEBA VAN	\$0.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 63. Cobertura del Servicio Deuda Escenario B

EBITDA	L. 2,466,061.56	L. 2,342,626.67	L. 2,187,648.22	L. 2,013,846.22	L. 1,501,341.58
Servicio de Deuda	L. 863,265.12	L. 1,403,933.43	L. 1,276,836.78	L. 1,149,740.13	L. 1,022,643.48
DSCR	2.86	1.67	1.71	1.75	1.47
Promedio	1.89				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 64. Período de Recuperación de la Inversión Escenario B

PRI: Actualizado Escenario B	
Inversion	L. -4,136,961.50
UNDI primer Año	L. 1,409,886.14
Faltante	L. -2,727,075.36
UNDI Segundo Año	L. 1,225,647.67
Faltante	L. -1,501,427.69
UNDI Tercer AÑO	L. 1,067,394.20
Faltante	L. -434,033.49
UNDI Cuarto Año	L. 920,838.19
Pago mensual	L. 76,736.52
Meses A Pagar	5.656
Tres años y seis meses	

Fuente: Elaboración Propia

El efecto de incrementar la inflación por cuatro puntos porcentuales disminuye la TIR del proyecto en 4p.p. aproximadamente. El PRI incrementa tres meses en relación al escenario base. El punto de equilibrio se mantiene igual en el primer año operativo, pero incrementa en los siguientes años solo por un viaje, y el quinto año aumenta en dos viajes. En vista a que el flete es el mismo, la única manera de contrarrestar aumento en costos es incrementar volumen. Otra

alternativa es que DIPROE acepte periodos de cobro inmediatos, y que DIPROE habilite una cuenta de crédito con la empresa de transporte con los ítems: cuentas de combustible, aceite y renta.

Tabla 65. Resumen de los Escenarios

Escenario	Base	A	B
VAN	L. 1,727,551.12	L. 290,078.37	L. 1,251,537.64
TIR	0.2908	0.1608	0.2539
CPPC	0.1330	0.1330	0.1330
PRI Actualizado	3.3 años	4.7 años	3.6 años
Promedio Cobertura Deuda	2.08	1.58	1.89
Costo Beneficio	1.4176	1.0701	1.3025
GAF 1er Año	1.4347	1.7506	1.4365
GAF 2do Año	1.3462	1.6238	1.3725
GAF 3er Año	1.2349	1.3958	1.2349
GAF 4to Año	1.1356	1.2158	1.1728
GAF 5to Año	1.0579	1.1072	1.0920

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 66. Beneficios por crear la Empresa de Transporte (escenario Base)

Año	1	2	3	4	5	TOTAL
Pago Capital	L. -	L. 310,272.11	L. 310,272.11	L. 310,272.11	L. 310,272.11	L. 1,241,088.45
Pago Interes	L. 173,752.38	L. 153,843.26	L. 110,405.16	L. 66,967.06	L. 23,528.97	L. 528,496.83
Gls Diesel	14,924	14,924	15,106	15,288	15,379	75,621
L. Diesel	L. 843,355.24	L. 877,686.41	L. 924,529.74	L. 973,706.92	L. 1,019,298.06	L. 4,638,576.37
Renta Local	L. 30,000.00	L. 31,200.00	L. 32,448.00	L. 33,745.92	L. 35,095.76	L. 162,489.68
Salarios	L. 289,600.00	L. 298,288.00	L. 307,236.64	L. 316,453.74	L. 325,947.35	L. 1,537,525.73
Utilidad Neta	L. 921,822.70	L. 962,099.23	L. 1,017,486.20	L. 1,069,258.92	L. 880,326.45	L. 4,850,993.50

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 66 indica los beneficios en flujo de efectivo generados por aceptar el proyecto. DIPROE cobra el 100% del dinero que prestó en cinco años, y la tasa de interés que cobrada es superior en casi ocho puntos porcentuales comparado a tenerlo sentado en el banco. La empresa de transporte comprará más de 14,000 galones de diésel a DIPROE cada año que se traducen a un valor superior de cuatro millones de lempiras durante los cinco años del proyecto. El margen de ganancia de DIPROE por la venta de diésel es del siete por ciento. La renta del local genera más de 150,000 lempiras a DIPROE durante los cinco años. Este gasto reduce el impuesto pagado. La administración puede estudiar si elevan el monto mensual de la renta o lo disminuyen para

incrementar los salarios. El concepto de salarios en esta tabla incluye los salarios de los gerentes, el décimo tercer y décimo cuarto mes de salario y las prestaciones de los gerentes. Finalmente, está la utilidad neta de la empresa de transporte que se proyecta será mayor a L. 4,500,000 durante los primeros cinco años. La administración sabrá cómo utilizar la política de dividendos de ambas (DIPROE y la empresa de transporte) para incursionar en un proyecto nuevo dentro de cinco años.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- 1 La integración vertical y horizontal son alternativas estratégicas para reducir costos. Ambas pueden crear ventajas competitivas que posicionan a la empresa en una situación favorable en la industria. La Standard Oil de Rockefeller es el mejor ejemplo de cómo esta estrategia puede beneficiar a la empresa y afectar al libre mercado.
- 2 El postulado de Coase asegura que la empresa deja de ser eficiente a medida que incrementa el esquema de la operación.
- 3 El mejor método para analizar inversiones es el Valor Presente Neto en vista que le indica de manera inequívoca si su riqueza aumenta. Los demás métodos tienen diversos limitantes, pero deberían utilizarse en conjunto para analizar con mayor juicio el proyecto.
- 4 La oferta bancaria disponible en Tegucigalpa es similar entre instituciones. BAC Honduras ofrece un préstamo a cinco años al 13% anual con seis meses de periodo de gracia y establecen que la inversión puede ser cubierta al 100% por ellos siempre y cuando la garantía lo cubra. Banco Ficohsa ofrece un préstamo a cinco años al 14% anual con seis meses de periodo de gracia con la inversión financiada 60-40. DIPROE S.A., ofrece cerca de US \$70,000.00 a una tasa igual o superior a los que cobra el banco y un periodo de gracia de hasta un año. La mejor estructura de capital es una combinación de fondos bancarios y de DIPROE. El periodo de gracia ofrecido por DIPROE permite capitalizar a la empresa de transporte, los intereses del préstamo de DIPROE dan mejor rendimiento al dinero comparado al que ganan actualmente en una cuenta bancaria.
- 5 La inversión inicial varía según las cisternas y los camiones que se adquieran. Las unidades nuevas en el mercado local tienen un costo superior a US \$110,000.00. Bajo el esquema que se propone y los supuestos que se detallaron, el proyecto no es rentable con una inversión inicial

tan alta. La inversión es rentable cuando el costo por unidad está en un rango de US \$40,000 a US \$ 65,000.00.

- 6 El punto de equilibrio para la empresa de transporte es de 11 viajes mensuales, o visto de otra manera 99,000 galones transportados mensualmente. La demanda de DIPROE es suficiente para que la empresa de transporte cubra y supere este punto de equilibrio.
- 7 El alto punto de equilibrio es probablemente la razón por la que muchas gasolineras independientes no buscan introducir su propia empresa de transporte. Hay que tomar en cuenta los costos asociados con administrar su propio flete contra la comodidad de esperar que la empresa de transporte ajena traiga el producto.
- 8 La hipótesis planteada fue correcta en vista que el proyecto de integración vertical es rentable con una TIR de 27.868% y un VPN de L. 1,546,907.29. La administración de DIPROE debe considerar implementarlo en el corto plazo.
- 9 La escala pequeña de la operación permite a los mismos gerentes de DIPROE administrar en forma simultánea a la empresa de transporte e implementar una estrategia de liderazgo en costos.
- 10 Ingresar al sector de transporte por su naturaleza expone a DIPROE a otros riesgos. En caso que no llegue el combustible, la empresa de transporte es responsable por el valor del combustible, pero DIPROE siempre tiene que cancelar su factura con UNO HONDURAS. En caso que DIPROE no tenga capital en su cuenta bancaria, esto puede crear un efecto de bola de nieve financiero que puede condenar a la empresa. En caso que DIPROE no reciba el producto por un siniestro, corre el riesgo de quedar seco y perder clientela. A pesar de que este asegurado el producto y los vehículos, las agencias aseguradoras toman cierto tiempo para realizar la investigación prudente y eventualmente cumplir con su obligación. DIPROE y la empresa de transporte deben tomar en cuenta este lapso de tiempo y traducirlo en una herramienta económica.

- 11 El principal riesgo de la integración y el esquema que se propone es que si la gasolinera UNO Kuwait pierde participación de mercado ambas empresas estarían en problemas económicos.
- 12 La integración vertical tiene beneficios tangentes como la renta percibida por el alquiler del local número tres, el ingreso de la venta de diésel para las unidades de la empresa de transporte, la venta de aceite para brindar mantenimiento a los camiones y los salarios por administración se quedarían dentro de la familia de los socios de DIPROE.

5.2 RECOMENDACIONES

- 1 En vista que el proyecto es rentable, DIPROE debe realizar la inversión en el corto plazo.
- 2 Bajo el esquema que se propone la inversión inicial en vehículos no debe superar US \$ 60,000.00 por unidad comprada. Los administradores de la empresa de transporte deben expandir su búsqueda de vehículos (camiones y cisternas) al mercado formal e informal en los EE. UU y no limitarse a las empresas locales.
- 3 Para proteger a DIPROE de cualquier acción causada por un siniestro sufrido por la empresa de transporte, no debe haber socios relacionados con DIPROE. Se tiene que formar una nueva empresa, de preferencia como una sociedad anónima.
- 4 DIPROE y/o la empresa de transporte deben gestionar una garantía bancaria entre las dos empresas o una línea de crédito abierta con cualquier institución bancaria para superar cualquier impase de liquidez a corto plazo.
- 5 La empresa de transporte debe buscar eventualmente más clientes para reducir la dependencia en las ventas de DIPROE e incrementar la productividad por unidad y fomentar el crecimiento de la misma empresa.
- 6 El esquema que se propone y la naturaleza de la operación permite a la familia aprovechar los dividendos y los salarios generados por la nueva empresa. La política de dividendos debe ser baja para continuar creciendo ya sea horizontalmente u verticalmente en la industria.

- 7 La administración de la empresa de transporte y DIPROE debe regirse bajo una conducta estricta que no perjudique la operación de cada empresa. Las decisiones administrativas deben tomarse en base a lo que sea más rentable para ambas empresas y no bajo favores familiares.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

Transportes Atlas Sociedad Anónima de Capital Variable

6.2 INTRODUCCIÓN

El Código de Comercio contiene las disposiciones generales que regulan a la personería jurídica comercial del país. La sociedad anónima se caracteriza por formarse con capital de fundación dividido en acciones y la responsabilidad de los socios se limita a la cantidad de acciones que haya suscrito. El artículo 113 menciona que las acciones representan partes iguales del capital social. Para formar una sociedad anónima como mínimo tiene que haber dos socios y no hay discriminación entre personas naturales o jurídicas. El capital social deberá ser como mínimo de L.25,000.00, pero al momento de formalizar la sociedad debe estar pagado dicho capital en forma de un certificado de depósito a la vista a favor de la empresa.

Tabla 67. Verificación de Concordancia con el Plan de Acción

Título	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de Acción
	General	Específico			
Integración Vertical mediante la creación de una empresa de transporte de combustible	Integrar Verticalmente a DIPROE S.A., a través de la creación de una línea de transporte para derivados del petróleo.	Realizar un estudio de factibilidad para una línea de transporte de combustible en el año en curso.	El proyecto de integración vertical es rentable con una TIR de 27.981% y un VPN de L. 1,563,691.86. La administración de DIPROE debe considerar implementarlo en el corto plazo.	Debido a los riesgos latentes de un accidente vial, la empresa de transporte no debería tener socios relacionados en DIPROE. Se tiene que formar una nueva empresa, de preferencia como una sociedad anónima.	Constituir la empresa de transporte.

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

6.3.1 CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD ANÓNIMA

INSTRUMENTO NUMERO NNNN (XX).- En la ciudad de Tegucigalpa, Municipio del Distrito Central, FECHA (XX) días del mes NNNN del año dos mil dieciséis (2016), siendo las HORA DEL DÍA.- Ante mí, **NOMBRE DEL ABOGADO**, Abogado y Notario de éste domicilio, inscrito en el Colegio de Abogados de Honduras con el número XXXXXXXXX, en el Registro de Notarios de la Corte Suprema de Justicia con número XXXXX, Registro Tributario Nacional (RTN) clave REGISTRO TRIBUTARIO NACIONAL ALFABETICO (RTN ARABIGO), con despacho notarial establecido en NNNNNNNNNNNN, comparecen personalmente los señores: **1) NOMBRE DEL SOCIO 1**, PROFESION, mayor de edad, ESTADO CIVIL, NACIONALIDAD y DOMICILIO (de este vecindario), comparece por si, quien asegurándose encontrarse en el pleno ejercicio de sus derechos libre y espontáneamente dice: **PRIMERO: Pacto Societario.**- Que han convenido en constituir, como al efecto constituyen, una Sociedad Anónima de Capital Variable, la cual se registrará por las estipulaciones contenidas en la presente Escritura, por sus Estatutos debidamente aprobados, por el Código de Comercio y por las demás leyes vigentes de la República de Honduras.- **SEGUNDO: Denominación Social.**- La denominación de la Sociedad será **TRANSPORTES ATLAS SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE**, o por sus siglas **TRANATLAS, SA de CV.**- **TERCERO: Finalidad Social.**- La finalidad de la sociedad será: La realización de toda clase de inversiones, la explotación de servicio de transporte terrestre, marítimo y aéreo en general; a nivel nacional e internacional, debiendo operar en divisiones y para tales efectos administrativos, la división terrestre se conocerá como “NNNNNN”; la marítima como “NNNNN-MARITIMA” y la aérea como “NNNNN-AEREA”. Se entiende que la enumeración anterior no es limitativa, sino únicamente enunciativa, pudiendo en consecuencia la sociedad realizar todos los actos y contratos propios del comercio, la industria, la ganadería, así como prestación de servicios y todos los demás actos afines al giro principal y cualquier otro de lícito comercio en Honduras.- **CUATRO: Duración.**- La Sociedad tendrá una duración indefinida.- **QUINTO: Capital Social.**- El Capital de la Sociedad es variable, fijándose un capital mínimo de **VEINTICINCO MIL LEMPIRAS (Lps.25,000.00)** y un máximo autorizado de **UN MILLON DE LEMPIRAS (Lps.1,000,000.00)**, el cual se divide en **MIL ACCIONES (1,000)** con valor nominal de **MIL LEMPIRAS (L.1,000.00)** cada una.- Las acciones son nominativas,

comunes y confieren los mismos e iguales derechos a cada uno de los socios y la transmisión de ellas sólo podrá hacerse con la autorización de la Administración Social conforme al Artículo ciento cuarenta (140) del Código de Comercio.- Bases para la disminución o aumento del capital social que no signifiquen modificación de la Escritura Social, la forma y términos en que deberán hacerse las correspondientes suscripciones de acciones en las siguientes condiciones **a)** El capital autorizado es **de UN MILLON DE LEMPIRAS (L.1,000,000.00)**, pudiéndose suscribir acciones mediante decisión del Consejo de Administración o del Administrador Único, quien tendrá facultades para fijar las fechas en que se lleve a efecto cada aumento; **b)** quedan emitidas **MIL ACCIONES (1,000.00)** acciones, que forman el capital máximo autorizado, de las cuales están suscritas y pagadas **VEINTICINCO (25)** así: el socio **NOMBRE DEL SOCIO**, suscribe quinientas (500) acciones y paga quince (15) acciones; el socio **NOMBRE DEL SOCIO**, suscribe quinientas (500) acciones y paga diez (10) acciones; para un total de veinticinco (25) acciones suscritas y pagadas, mismas que constituyen la totalidad del capital social mínimo de la sociedad el cual se encuentra depositado en Banco NNNNNNN, mediante el Certificado de Depósito a la Vista no en Cuenta número **xxxxxxx** por la cantidad de **VEINTICINCO MIL LEMPIRAS EXACTOS (LPS. 25,000)**, mismo que yo el notario doy de haber tenido a la vista y que relaciono al final de este instrumento.- El resto de las acciones quedan en la Tesorería de la sociedad para ser liberadas a medida que se vayan pagando las mismas; **c)** los aumentos de capital podrán hacerse en cualquier tiempo y por la cuantía que decida el Consejo de Administración o el Administrador único debiéndose hacer aumentos mediante la emisión de **CINCUENTA (50)** acciones como mínimo cada vez; **e)** todo aumento se deberá hacer mediante la emisión de nuevas acciones y nunca por la elevación del valor de las ya emitidas; **f)** el pago de las aportaciones que debe hacerse por las suscripciones de nuevas acciones podrán hacerse en numerario o en especies, por compensación de créditos y por capitalización de reservas o de utilidades conforme a los artículos 246, 247, 248 y 249 del código de comercio exhibiéndose en todo caso, cuando menos, el veinticinco por ciento del valor de cada acción; **g)** solo podrán emitirse acciones comunes y ordinarias, quedando a decisión de una Asamblea Extraordinaria la emisión de cualquier tipo de acciones y especialmente las llamadas privilegiadas; **h)** se deberá respetar siempre el derecho de suscripción preferente establecido por el Artículo Ciento Treinta y Nueve (139) del Código de Comercio; **y)** hasta que la suscripción de acciones no se realice, ningún aumento dentro del capital autorizado podrá ser llevado al pasivo del Balance; **j)** todo aumento o disminución del capital deberá inscribirse en un

libro de Registro que al efecto llevara la Sociedad; **k)** en caso de disminución de capital se observarán las disposiciones contenidas en el Artículo 299, 306, 307 y demás conducentes del Código de Comercio, **l)** el Consejo de Administración o el Administrador Único queda facultado para decidir cualquier disminución de capital por las demás causas legales revista en el Código de Comercio, pero observándose la más rigurosa igualdad entre los socios; **m)** cualquier otro punto no previsto en esta escritura sobre aumento o disminución de capital social será decidido por la asamblea general extraordinaria de accionistas.- **OCTAVO: Domicilio Social.** - El domicilio de la compañía será la ciudad de Tegucigalpa, municipio del distrito central, pero podrá establecer o clausurar a su conveniencia sucursales, agencias u oficinas en cualquier otro lugar de la República o del extranjero, sin que por ello pierda su domicilio original.- **NOVENO: De las Acciones.**- La acción es el título necesario para acreditar, ejercer y transmitir la calidad de socio. Las acciones conferirán iguales derechos, son indivisibles, representarán partes iguales del capital social y serán de un valor nominal de diez lempiras o de sus múltiplos.- El Presidente y el secretario del Consejo de Administración o el Administrador Único en su caso, solo podrán emitir acciones nominativas.- La transmisión de las acciones sólo se harán con autorización del Consejo de Administración o del Administrador Único, según sea el caso.- **DECIMO: De los Accionistas o Socios.**- La Sociedad considerará como socio al inscrito como tal en el registro de accionistas.- El socio que trasmita sus acciones deberá notificarlo al Consejo de Administración o del Administrador Único para que verifique el registro respectivo y el adquirente deberá presentar el título para ese mismo efecto. Los accionistas entre otros derechos inderogables tienen el de participación y voto, así como el de participación en las utilidades. Los accionistas pueden hacerse representar en las asambleas total o parcialmente respecto al número de las acciones de que sean titulares. Dicha representación podrá otorgarse en simple carta o por cualquier medio electrónico.- **DECIMO PRIMERO: De la Asamblea General.**- La Dirección y Administración de la Sociedad corresponderá a la Asamblea General de Accionistas, Ordinaria y Extraordinaria, al Consejo de Administración respectivamente o en su caso al Administrador Único.- La Asamblea General de Accionistas, legalmente reunida será el órgano superior de la Sociedad y ejercerá las atribuciones que le señale esta Escritura Constitutiva, los estatutos y supletoriamente el Código de Comercio. La asamblea general de accionistas cualquiera que sea su carácter, podrá reunirse en cualquier época y lugar dentro y fuera del territorio nacional. - La Asamblea General Extraordinaria de Accionistas será el órgano competente para fijar los aumentos o disminuciones del capital social que alteren el mínimo y

máximo autorizados, así como las formas y términos en que deban hacerse las correspondientes emisiones o entregas de acciones cuando ello no competa al órgano de administración. Los accionistas tendrán derecho preferente para suscribir las nuevas acciones representativas del aumento de capital, en proporción a las acciones de las que fueren titulares y este derecho, se reglamentará en los estatutos sociales. - **DECIMO SEGUNDO: La Asamblea General Ordinaria de Accionistas** se reunirá por lo menos una vez al año en los primeros cuatro meses para atender y resolver todos los asuntos que conforme a la Ley son de su competencia. **La Asamblea General Extraordinaria de Accionistas** se reunirán para los fines establecidos en el Código de Comercio.- **DECIMO TERCERO: Del Consejo de Administración.**- El Consejo de Administración o el Administrador único en su caso tendrán las más amplias facultades de administración y aún de riguroso dominio.- La representación judicial y extrajudicial de la Sociedad corresponderá también al Consejo de Administración o al Administrador Único, el Consejo actuará por medio de su Presidente pero podrán constituir, cuando así lo considere prudente, apoderados generales especiales o delegar parcialmente sus funciones en su Consejero Delegado o en las comisiones que al efecto designe, confiriéndole las facultades que estime conveniente; el Presidente del Consejo de Administración, el Administrador Único o quien haga sus veces, podrán vender, hipotecar o en cualquier forma gravar los inmuebles de las Sociedad y demás activos de la sociedad, o sea que podrán ejercer aquellos actos de riguroso dominio, sin autorización previa escrita del Consejo de Administración.- En cualquier momento que lo consideren, podrán hacer una Auditoria General. El uso de la firma social corresponderá, mientras el Consejo de Administración no resuelva otra cosa, al Presidente del mismo o al Administrador Único en su caso.- La asamblea de Accionistas elegirá un Consejo de Administración que podrán tener por decisión de la Asamblea, desde tres hasta siete miembros propietarios, y el número de Consejeros suplentes que la misma Asamblea decida a opción suya; entre los cuales el propio Consejo podrá hacer nombramientos para el desempeño de funciones y específicas. Los Consejeros podrán ser socios o personas extrañas a la Sociedad. Durarán un año en sus funciones, pero podrán ser reelectos una o más veces. Los Consejeros sin perjuicio de la duración limitada de sus cargos seguirán en el desempeño de sus funciones mientras los nombrados para reemplazarlos no tomen posesión de sus cargos; la minoría que representen un veinticinco por ciento (25%) del capital social presente, nombrará un tercio de los consejeros, los cuales desplazarán a los designados en último lugar por la mayoría. Sólo podrá revocarse el nombramiento del consejero designado por la

minoría cuando se revoque igualmente el nombramiento de los demás. - Las mismas reglas y facultades serán aplicables al Administrador Único si este fuese el caso. **DECIMO CUARTO: Del Gerente.** - El Consejo de Administración o el Administrador Único, podrán nombrar uno o más gerentes, quienes serán las personas encargadas de representar y administrar la Sociedad dentro de las facultades que les otorgue el Consejo o el Administrador. - El Gerente o Gerentes, durarán en sus funciones un año y podrán ser reelectos. Cuando lo crea necesario, el Consejo de Administración o el Administrador Único podrán nombrar Sub-Gerente. **DECIMO QUINTO: Del Comisario.** - La vigilancia de la Sociedad estará a cargo de uno o más Comisarios que serán electos por la Asamblea General de Accionistas y durarán en sus funciones un año, y podrán ser reelectos, quienes tendrán las funciones que la ley le señale. **DECIMO SEXTO: Del Balance General.**- Al término de cada ejercicio económico que coincidirá con el año calendario la Sociedad cerrará sus libros, presentará en su oportunidad a la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, para su aprobación, no aprobación o modificación, un balance y un cuadro de pérdidas y ganancias, así como una memoria de las actividades que resulten, después de restar el cinco por ciento (5%) para la creación de la reserva legal y las cantidades que la Asamblea decida destinar a otros fines, se podrán distribuir en dividendos de acuerdo con propuestas del Consejo de Administración o del Administrador Único, aprobada por la Asamblea.- Las pérdidas, en caso de producirse, se cargarán primero a las reservas y después al capital social.- **DECIMO SEPTIMO: Época de celebración asambleas extraordinarias:** Las Asambleas Extraordinarias de Accionistas se podrán reunir en cualquier tiempo y en cualquier parte dentro y fuera del país, de acuerdo con las formalidades establecidas en los Estatutos para los asuntos que son de su competencia conforme al Código de Comercio.- **DECIMO OCTAVO: De la Disolución y Liquidación Social:** La Sociedad se disolverá por acuerdo de los accionistas adoptado en la Asamblea General con el voto del sesenta por ciento (60%) de las acciones con derecho a votar así como los demás casos establecidos en el Código de Comercio.- La Liquidación y la elección de los liquidadores se practicará de acuerdo con lo dispuesto en el referido Código de Comercio.- **DECIMO NOVENO: ESTATUTOS SOCIALES:** La Sociedad **TRANSPORTES ATLAS SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE**, o por sus siglas **TRANATLAS, SA de CV** se registrará por los siguientes **ESTATUTOS: ARTICULO 1.-** La Sociedad **TRANSPORTES ATLAS SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE**, se registrará por la Escritura de Constitución, los presentes Estatutos, el Código de Comercio y demás leyes de la República de Honduras.- **ARTICULO 2.-**

El domicilio de la Sociedad será la ciudad de Tegucigalpa, Municipio del Distrito Central, pero por decisión del Consejo de Administración o del Administrador Único podrá establecer o clausurar a su conveniencia, Sucursales, Agencias u oficinas en cualquier otro lugar de la República o del extranjero, sin que por ello pierda su domicilio original.- **ARTICULO 3.-** La finalidad de la Sociedad será La realización de toda clase de inversiones, la explotación de servicio de transporte terrestre, marítimo y aéreo en general; a nivel nacional e internacional, debiendo operar en divisiones y para tales efectos administrativos, la división terrestre se conocerá como “NNNNNN”; la marítima como “NNNNN-MARITIMA” y la aérea como “NNNNN-AEREA”. Se entiende que la enumeración anterior no es limitativa, sino únicamente enunciativa, pudiendo en consecuencia la sociedad realizar todos los actos y contratos propios del comercio, la industria, la ganadería, así como prestación de servicios y todos los demás actos afines al giro principal y cualquier otro de lícito comercio en Honduras. - **ARTICULO 4.-** El Capital Social será de un mínimo de **VEINTICINCO MIL LEMPIRAS (LPS. 25,000.00)** y un máximo de **UN MILLON DE LEMPIRAS (Lps 1,000,000.00).**- **ARTICULO 5.-** Las acciones son títulos valores que confieren derechos de participación y patrimoniales a sus titulares, deberán ser firmados por el Presidente y el Secretario del Consejo de Administración o por el Administrador Único.- Con carácter provisional la Sociedad podrá emitir certificados de acciones, los que serán igualmente firmados por los mismos ejecutivos indicados.- **ARTICULO 6.-** La Sociedad considerará como socio al inscrito como tal en el Registro de Accionistas que llevará por medio del Secretario, el cual contendrá los requisitos establecidos en el Artículo Ciento Treinta y Siete (137) del código de comercio.- **ARTICULO 7.-** Cada acción confiere a su titular iguales derechos y en la Asamblea General le faculta a emitir un voto.- **ARTICULO 8.-** La Asamblea General Extraordinaria será el órgano competente para resolver sobre los aumentos y disminuciones del capital de la sociedad.- El acuerdo de la Asamblea General Extraordinaria que ordene el aumento de capital, deberá especificar: **a)** Monto del aumento de capital; **b)** Número de las acciones, naturaleza de las mismas, el valor nominal de ellas y las otras modalidades que estime convenientes incluir.- **ARTICULO 9.-** El acuerdo de aumento de capital de la Asamblea General respectiva deberá ser publicado una vez un periódico de circulación nacional, si así lo estipula la ley y se considere necesario, caso contrario, podrá omitirse este trámite.- Los accionistas tendrán derecho preferente para suscribir las nuevas acciones de las que fueren titulares.- Este derecho caducará diez días después del último aviso y los accionistas tendrán también derecho preferente en proporción el número de acciones de

que sean titulares para adquirir las acciones de un aumento de capital que no sean adquiridos por otros accionistas; para éste efecto el Consejo de Administración o el Administrador Único enviará las notificaciones personales del caso informando quienes no las adquirieron, para que dentro del término de los cinco días siguientes los otros accionistas puedan adquirir las rechazadas en proporción al porcentaje de las acciones de que sean titulares.- **ARTICULO 10.-** Las acciones o certificados provisionales de las acciones que representen el aumento de capital se conservarán en poder de la Sociedad hasta que sean suscritas y pagadas, ocasión en la cual serán entregadas a su titular.- **ARTICULO 11.-** Las acciones representativas del aumento de capital serán nominativas y una vez liberadas totalmente deberán registrarse a favor del titular.- **ARTICULO 12.-** En caso de muerte o de incapacidad de un socio, sus herederos o representantes legales tienen derecho a pedir a la sociedad el reconocimiento de su calidad de tales, para lo cual bastará presentar los documentos que conforme a la Ley acreditan su derecho.- **ARTICULO 13.-** Los órganos de la sociedad son la Asamblea General de Accionistas y el Consejo de Administración o el Administrador Único en su caso de **ARTICULO 14.-** La Asamblea General de Accionistas, se integrará por todos los accionistas legalmente convocados y reunida, constituye el órgano superior de la sociedad.- **ARTICULO 15.-** Corresponde al Consejo de Administración o al Administrador Único, convocar a reunión de Asamblea General de Accionistas; lo hará por medio de aviso publicado en un periódico de circulación general en el territorio nacional, por simple carta o utilizando cualquier medio electrónico; el aviso contendrá el orden del día de la reunión y deberá publicarse y /o comunicarse con quince días de anticipación, lapso durante el cual todos los libros y demás documentos de la sociedad que se relacionen con los asuntos a discutirse en la Asamblea estarán en las Oficinas de la Sociedad a disposición de los accionistas.- La Asamblea General Ordinaria se reunirá por lo menos una vez al año en los siguientes cuatro meses al cierre de operaciones.- La extraordinaria podrá ser convocada conjuntamente con la ordinaria o en la fecha que el Consejo de Administración o el Administrador Único lo considere pertinente. **ARTICULO 17.-** Para que una Asamblea ordinaria se considere legalmente reunida en primera convocatoria, deberán estar representadas por lo menos la mitad de las acciones con derecho a voto, y las resoluciones se tomarán válidamente con el voto de las que representen la mayoría de las acciones con derechos a voto, salvo que la Escritura Constitutiva o Estatutos fijen una mayoría diferente.- **ARTICULO 18.-** En segunda convocatoria toda Asamblea Ordinaria y Extraordinaria se considera válidamente constituida, cualquiera que sea el número de acciones presente o representadas, si es

extraordinaria, deberá adoptar sus decisiones por el voto favorable de un número de acciones que representen por lo menos el sesenta por ciento (60%) de la mayoría de las que tienen derecho a voto. **ARTICULO 19.-** Toda Asamblea General será presidida por el Presidente del Consejo de Administración o por el Administrador Único y a falta de este, por accionista que designen los presentes, actuará de Secretario el que lo sea del Consejo de Administración, y a falta de éste, por el accionista que designen los presentes.- **ARTICULO 20.-** Son atribuciones de la Asamblea General de Accionistas; **a)** Conocer, discutir, aprobar o improbar los informes, inventarios, cuadros de ganancias y pérdidas y balances correspondientes a cualquier período vencido que presente el Consejo de Administración, el Administrador Único o el Comisario; **b)** Elegir los miembros del Consejo de Administración o al Administrador Único y el Comisario; **c)** Elegir los miembros del Consejo de Administración, al Administrador Único y el Comisario, señalar los emolumentos y darles posesión de sus cargos previa rendición de garantía que consistirá en un depósito en efectivo o en otros títulos, incluso acciones de la sociedad por valor de **MIL LEMPIRAS (Lps.1,000.00)**; **c)** Aceptar la renuncia de los funcionarios de su elección; **d)** Remover a los directivos, comisarios y demás funcionarios de su nombramiento cuando a su juicio exista causa suficiente; **e)** Tomar conocimiento y en todo caso resolver cualquier asunto que le sea sometido por el Consejo de Administración, Comisario o Accionistas; y **f)** Cumplir en general con todas las funciones que la Ley la Escritura Constitutiva o estos Estatutos le encomienden, y con las que el interés de la Sociedad indique. **ARTICULO 21.-** Las Actas de la Asamblea General de Accionistas se asentarán en el Libro de Actas y deberán ser firmados por el Presidente y por el Secretario de la Asamblea así como por el Comisario.- **ARTICULO 22.-** Los socios podrán hacerse representar en las Asambleas por otro socio o por extraña a la Sociedad; dicha representación podrá conferirse mediante simple carta en la que se designa la persona del representante, y podrá ser enviada por correo ordinario, correo electrónico, fax o cualquier otro medio electrónico de comunicación.- **ARTICULO 23.-** Cada socio tendrá derecho a voto.- Cuando un socio o representante tenga derecho a más de un voto, podrá votar de distintas maneras como crea conveniente.- Asimismo todo socio tiene derecho de abstenerse de votar en cualquier resolución.- **ARTICULO 24.-** El Consejo de Administración estará compuesto por un número de miembros propietarios que serán de tres a seis y por los miembros suplentes, según resolución de la Asamblea.- Será Presidente del Consejo de Administración el Director primeramente nombrado y en defecto de éste los que hayan seguido en el orden de designación.- El propio Consejo de Administración podrá nombrar si así lo estima

conveniente un Secretario ejecutivo, que podrá ser miembro del Consejo, Accionistas o persona extraña a la Sociedad, y podrá también hacer designaciones para el desempeño de otras funciones específicas que estime conveniente.- Los directores serán elegidos por la Asamblea Ordinaria de Accionistas, durarán en su cargo un año y podrán ser reelectos.- Las mismas reglas son aplicables en lo que corresponde al nombramiento del Administrador Único.- **ARTICULO 25.-** El Consejo de Administración realizará sus sesiones con la prioridad que estime conveniente y el lugar de dichas sesiones podrá ser no solo en el domicilio social sino en cualquier lugar de la República o del Extranjero.- **ARTICULO 26.-** El quórum del Consejo de Administración, se forma con la mayoría de sus componentes, y las resoluciones se tomarán con el voto de la mayoría de los asistentes.- **ARTICULO 27.-** El Consejo de Administración dentro de sus facultades generales de administración, y sin que esta enumeración implique alguna de ellas, le corresponderán: a) Formar si lo estima conveniente, su reglamento interno, así como los de las sucursales o agencias y oficinas de la sociedad; b) Acordar la apertura o clausura de las sucursales, agencias, establecimientos u oficinas en el territorio nacional o en el extranjero; c) Nombrar y remover Gerentes y Sub-Gerentes y señalar las atribuciones que a cada uno corresponda, las que se harán constar en el respectivo documento de poder que se le otorgue, asimismo, deberán fijarles la remuneración que deban percibir; d) Presentar en la Asamblea Ordinaria Anual de los Accionistas, el informe y cuadros que determine la Escritura Constitutiva, así como las propuestas en caso de distribución de dividendos y utilidades; e) Ejercer las demás atribuciones que por ley, disposición de la Escritura Social o de estos Estatutos le correspondan.- **ARTICULO 28.-** Además de las facultades y deberes que le impone la Escritura Constitutiva, estos Estatutos y las Resoluciones de la Asamblea General, así como las que señala la Ley, al presidente Consejo de Administración le corresponderá: a) Cumplir y hacer cumplir las decisiones del Consejo de Administración y autorizar con su firma los documentos que aquel indique; b). La representación judicial o extrajudicial de la sociedad y el uso de la firma social, las que podrá delegar en la medida que lo autorice el Consejo; no obstante, para poder vender o gravar los bienes inmuebles de la Sociedad, necesitará la autorización del Consejo; c) Firmar con el Secretario las Actas de las Asambleas y sesiones del Consejo de Administración, las mismas reglas son aplicables al Administrador Único en su caso.- **ARTICULO 29.-** La Secretaría es el órgano de comunicación de la Sociedad y corresponde a el Secretario las siguientes atribuciones: a) Redactar las Actas de las sesiones celebradas por el Consejo de Administración y por la Asamblea General en su caso; b) Atender la correspondencia de la Sociedad, es decir,

comunicaciones que haga la Asamblea General o el Consejo de Administración; c) Suscribir con el Presidente o el que haga sus veces, las actas de la Asamblea General y del Consejo de administración en que actuare como tal; y, d) En general las que le corresponden conforme la naturaleza de su cargo.- **ARTICULO 30.**- A los otros Directores les corresponderá realizar aquellas funciones que el Consejo de Administración o la Asamblea les señalen.- **ARTICULO 31.**- La Administración por medio de los Gerentes a quienes se les señalarán sus facultades y obligaciones en el poder que se les otorgue en instrumento público.- **ARTICULO 32.**- Los cargos de Gerentes o Sub-Gerentes serán revocables en cualquier tiempo por el Consejo de Administración o el Administrador Único, el que ejercerá además, la dirección y vigilancia de su gestión.- **ARTICULO 33.**- La vigilancia de la Sociedad estará a cargo de un comisario, que podrá ser socio o persona extraña de la sociedad; será electo por la Asamblea General de Accionistas, al mismo tiempo que elija el en sus funciones un año y podrá ser reelecto.- **ARTICULO 34.**- Serán facultades y obligaciones del Comisario las que específicamente le señale el Artículo 113 del Código de Comercio, y en general las que le correspondan por la naturaleza del cargo.- **ARTICULO 35.**- La Sociedad estará obligada a llevar los libros sociales y contables señalados por la ley.- **ARTICULO 36.**- El Consejo de Administración o el Administrador Único, someterá la administración anualmente a la Asamblea General el Balance General y cuadro de pérdidas y ganancias.- Si en el Balance General resultan utilidades después de restar el cinco por ciento para la creación de la reserva ordenada por el artículo 32 del Código de Comercio y otros fondos que por disposición de la Ley, o de la Asamblea se destine a fines específicos, esas utilidades podrán ser distribuidos en el monto y tiempo que decida la Asamblea, con base en la propuesta que haya sometido el Consejo de Administración o el administrador único según sea el caso.- Las pérdidas en casos de producirse, se cargarán primero a las reservas y después al capital social.- **ARTICULO 37.**- La sociedad podrá disolverse por resolución de la Asamblea General en la forma que estatuye la Escritura constitutiva o por disposición de la Ley.- **ARTICULO 38.**- La liquidación de la sociedad en su caso, se hará conforme lo dispuesto en el Código de Comercio.- **ARTICULO 39.**- Lo no regulado por la escritura social y estos Estatutos, la sociedad se regirá por las resoluciones de la Asamblea General y supletoriamente por el Código de Comercio y demás leyes vigentes en Honduras.- **VIGESIMO:** Mientras el órgano correspondiente no decida otra cosa los socios, provisionalmente, integran los órganos de administración y vigilancia de la sociedad así: **A)** La administración de la sociedad estará a cargo de un Consejo de Administración y un Comisario

encargado que será el órgano de vigilancia de la sociedad y representante de los socios.- Los socios en este acto reunidos en Asamblea General de accionistas toman los siguientes acuerdos: **ACUERDO NUMERO UNO (1)** nombran el siguiente Consejo de Administración: **Presidente: NOMBRE COMPLETO, vicepresidente: NOMBRE COMPLETO, Secretaria: NOMBRE COMPLETO, vocal: NOMBRE COMPLETO** y como Comisario al señor **NOMBRE COMPLETO**.- **ACUERDO NUMERO DOS (2)** Nombrar como Gerente General de la sociedad al señor **NOMBRE COMPLETO**.- **ACUERDO NUMERO TRES (3)** Autorizar y otorgar facultades suficientes en cuanto en derecho corresponda a la secretaria del Consejo de Administración **NOMBRE COMPLETO DEL SOCIO**, para que comparezca ante notario de su elección a otorgar un poder General de Administración en instrumento público a **NOMBRE DE LA PERSONA** para que en su carácter de gerente general de la sociedad, la represente ante cualquier persona o autoridad pública y privada, así como ante cualquier ente jurisdiccional, al efecto lo investirá de las facultades que estime necesarias mismas que deberán ser consignadas en el instrumento público, que deberá ser registrado ante el Registro Mercantil del Instituto de la Propiedad.- Así lo dicen y otorgan, y enterados todos del derecho que tienen para leer por sí esta escritura, por su acuerdo la leí íntegramente, cuyo contenido ratifican los otorgantes y firman.- De todo lo cual, del conocimiento, edad, estado, profesión y vecindad de unos y otras, así como de haber tenido a la vista las Tarjetas de Identidad y Registro Tributario Nacional de los otorgantes que por su orden tienen los números: XXXXXXXXXXXXXXX; y de haberles advertido de la obligación de hacer las publicaciones de Ley, su inscripción en el registro Público de Comercio y en la Cámara de Comercio, **DOY FE.**

6.3.2 IMAGEN DE LA EMPRESA





BIBLIOGRAFIA

1. Arámbula, H., & Gómez, D. (s. f.). La economía de los costos de transacción. Una explicación alternativa para el estudio de las organizaciones.
2. BAC. (s. f.). BAC | Honduras. Recuperado 30 de marzo de 2016, a partir de <https://www.bac.net/honduras/esp/banco/empre/bacemp01.html>
3. Berk, J., & Demarzo, P. (2008). *Finanzas Corporativas* (1.^a ed.). Pearson Educación.
4. CDPC. (2009). *Honduras: Mercado de Combustibles Derivados del Petroleo*. Comision para la Defensa y Promoción de la Competencia.
5. Coase, R. (1937). The nature of the firm.
6. EIA. (2014). International - U.S. Energy Information Administration (EIA). Recuperado 1 de abril de 2016, a partir de <http://www.eia.gov/beta/international/index.cfm?view=production>
7. Gitman, L. (2007). *Principios de Administracion Financiera, 11/ed.* (1st. edition). México: Pearson Education.
8. Graham, J. R., & Harvey, C. R. (2001). The theory and practice of corporate finance: evidence from the field. *Journal of Financial Economics*, 60(2-3), 187-243. [http://doi.org/10.1016/S0304-405X\(01\)00044-7](http://doi.org/10.1016/S0304-405X(01)00044-7)
9. Guedez Calderín, O. (2014). Herbert Simon: Racionalidad Limitada Y Mercados Financieros Eficientes. *Herbert Simon: Limited Rationality and Financial Efficient Markets*, 2013-2014.
10. Iglesias, E. P. (2009). *Petróleo y gas natural*. Ediciones AKAL.
11. Ley de Equilibrio Financiero y la Protección Social, Pub. L. No. Decreto 194-2002 (2002).
12. Ley de Hidrocarburos, Pub. L. No. Decreto 194-84 (1984).
13. Ley del Séptimo Día y Décimo Tercer Mes en Concepto de Aguinaldo, Pub. L. No. Decreto Número 112 (1982).
14. Ley de Transporte Terrestre, Pub. L. No. Decreto 319 (1994).
15. Ley Laboral, Código del Trabajo (1959).
16. Marín, J. N., Montiel, E. L., & Ketelhörn, N. (2014). *Evaluación de inversiones estratégicas*. LID Editorial.

17. Mendizabal, I. G., & Iruretagoiena, I. E. (s. f.). JOHN D. ROCKEFELLER, Sr. y Jr. Recuperado a partir de <http://www.lineaymedia.com/webs/aehe/wp-content/uploads/2015/09/SAGA-ROCKEFELLER.pdf>
18. Pittaluga, L. (1999). La industria petrolera: algunas consideraciones sobre su estructura de mercado. *Serie Documentos de Trabajo/FCEA-IE; DT05/99*. Recuperado a partir de <https://www.colibri.udelar.edu.uy/handle/123456789/4153>
19. Ramírez, M. (2009). *Estudio Sectorial sobre el Mercado de Servicios de Transporte Terrestre de Carga y Pasajeros en Honduras*. Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia.
20. Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (9.^a ed.). McGraw-Hill.
21. Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5.^a ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado a partir de <http://www.crai.unitec.edu/library/index.php?title=145942&lang=es%20%20&query=@title=Special:GSMSearchPage@process=@titulo=metodologia%20de%20la%20investigacion@autor=@keywords=@material=@idioma=@sortby=sorttitle@mode=&recnum=8&mode=>
22. Sampson, A. (s. f.). Las siete hermanas. Recuperado 13 de febrero de 2016, a partir de http://depa.fquim.unam.mx/amyd/archivero/Petroleo_1_7_hermanas_Anthony_Sampson_CyD_1987_13568.pdf
23. Standard Oil Company and Trust | American corporation. (s. f.). Recuperado 18 de febrero de 2016, a partir de <http://www.britannica.com/topic/Standard-Oil-Company-and-Trust>
24. Sudarsanam, S. (2011). *Creating Value from Mergers and Acquisitions* (1.^a ed.). Pearson Educación. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=1019#>
25. Tamayo, M. P., & Piñeros, J. D. (2007). Formas de integración de las empresas. *Ecos de Economía: A Latin American Journal of Applied Economics*, 11(24), 27–45.
26. Torijano, E. (2015). *Centroamérica y República Dominicana: estadísticas de hidrocarburos, 2014*. México: CEPAL.

ANEXO 1. COTIZACIÓN CAMOSA

CAMOSA
Camiones y Motores S.A.



Fecha: 17 de Marzo de 2016

COTIZACION

Cotizado a: *Francisco Valenzuela*
Atención: *Francisco Valenzuela*
Tiempo de Entrega: *12-16 semanas*
Dirección: *Tegucigalpa, Francisco Morazán*
Cotizado Por: *Roberto Varela/ Armando Reyes*

CAMIÓN MARCA MACK, MODELO VISIÓN CXU613E



Motor:

- *Mack, modelo MP8-440C de 440hp @1500-1950rpm, par máximo de 1660b-ft @ 1200rpm.*
- *Diesel, turboalimentado con pos enfriador*
- *Volumen de desplazamiento 13L, 6 cilindros, inyección electrónica por medio de bombas unitarias (EUP), Dos etapas de filtrado.*
- *Acondicionador de refrigerante de Motor*
- *Separador de agua en combustible marca Racor, modelo 1000 FH.*
- *Radiador con núcleo de aluminio.*
- *Filtro de aire y PRE limpiador tipo seco.*
- *Freno de Motor Mack PowerLeash, con capacidad de hasta 450bhp.*



Sistema eléctrico:

- Alternador DELCO de 12V/130A (24SI).
- Motor de arranque de 12V con reducción de engranajes.
- Tres baterías Mack M/F de 12V grupo 31 de 650/1950CCA.

Embrague:

- EATON ADVANTAGE EZ-PEDAL, de ajuste automático, 15.5in, dos platos con 9 resortes cerámicos coaxiales, disco conductor de 4 paletas de 2in de diámetro.

Transmisión:

- Mecánica Mack T310M de 10 velocidades en avance.

Ejes de transmisión:

- Eje principal MERITOR 18 MXL.
- Inter Eje MERITOR 17 MXL.

Tren trasero:

- MACK S440 capacidad de 44,000 lb (19,958 Kg). Ratio 4.19:1
- Suspensión de hojas de resorte SS440 Mack Multileaf™, capacidad de 44,000 lb

Tren delanteros:

- Mack FXL14.6, capacidad de 14,600lb
- Suspensión Mack Taperleaf con amortiguadores, capacidad de 14,600lb

Sistema de frenos:

- Sistema neumático de dos circuitos.
- Frenos de tambor en todas las ruedas.
- Válvulas e interruptores de control de aire BENDIX
- Secador de aire BENDIX "SYSTEM GUARD" AD-9 calentado
- Frenos delanteros BENDIX ES165-06D 16.5x6in
- Frenos traseros BENDIX ES165-07D 16.5x7in
- Ajuste de holgura Haldex, automático
- Cámara acumuladora con muelle tipo 30/30, marca MGM modelo TR-T resistente a impactos.
- Frenos de estacionamiento activados neumáticamente por válvula manual.



Rodados:

- Delantero: 2 ruedas Goodyear, radial sin tubo 11R22.5, aros 22.5x8.25.
- Trasero: 8 ruedas Goodyear, radial sin tubo 11R22.5, aros 22.5x8.25

Misceláneos:

- Compresor de aire MERITOR/WABCO de 18.7CFM □ Bandas en "V" con tensor automático □ Dos tanques de combustible de 50Gal.
- Cajas de baterías hechas de acero con cubierta de aluminio pulido
- Exclusivo sistema de control electrónico V-MACIV, monitorea las funciones del vehículo y del motor. Muy útil para medir rendimientos, consumo de combustible, distancia recorrida, diagnósticos en tiempo real, entre otros.
- Cabina CA68 convencional (concha de acero soldado, galvanizado) con aire acondicionado y tratamientos Mack contra la corrosión.

Chasis 2017

Precio de Venta	US 126,000.00
Impuesto sobre ventas	US 18,900.00
Precio Total	US 144,900.00

Notas:

1. Esta oferta es válida por 30 días.
2. El precio cotizado es DAP Tegucigalpa

Atentamente,

Roberto Varela Castillo
Gerente de Ventas Camionería
Camiones y Motores S.A.



ANEXO 2. COTIZACIÓN SYRE S.A.



SYRE S.A.
SERVICIOS Y REPUESTOS EUROPEOS S.A.



Tegucigalpa M.D.C 15 de Marzo 2016

Señores
Francisco Valenzuela Batres
Presnete.

Estimado Señores:

A continuación la cotización por usted solicitada:



CABEZAL MARCA FREIGHTLINER MODELO M2 112 - 58K

Año modelo 2013

Especificaciones del eje delantero para una carga de 12,000 libras

Especificaciones del ejes trasero 46,000 libras

Especificación peso bruto combinado 100,000 libras

Motor

Marca Mercedes Benz modelo MBE 4000 (Certificación EPA/Emissiones de gases de escape)

Seis cilindros en línea

Fuerza motriz 435 HP@ 1.900 rpm

Col. El Prado, lateral Puente San Jose
Apartado Postal # 107
Tegucigalpa, Honduras

Celular.99858148
Telefono (504)2 239-2384 Fax (504)2 225-5297



SYRE S.A.
SERVICIOS Y REPUESTOS EUROPEOS S.A.



**Valor con Derechos de Importación
Más 15% de IVA**

US\$ 115,500.00

Atentamente,

Miguel Arigél Colindres
Gerente de Ventas Área Comercial

Col. El Prado, lateral Puente San José
Apartado Postal # 107
Tegucigalpa, Honduras

Celular: 99858148
Teléfono (504) 2 239-2384 Fax (504) 2 225-5297

ANEXO 3. COTIZACIÓN CENTRHO



COMAYAGUELA
Tel.: 2238-2045,
Fax: 2237-8402
E-mail:
ventas@centrho.hn

SAN PEDRO SULA
Tel.: 2553-4081 al 84,
Fax: 2553-4085
E-mail:
spscentrho@centrho.hn

CHOLUTECA
Tel.: 2782-2976,
Fax: 2782-3084
E-mail:
choluteca@centrho.hn

LA CEIBA
Tel.: 2441-6813,
Fax: 2441-6421
E-mail:
laceiba@centrho.hn

COTIZACION

RTN 08019002276928

Cliente	FRANCISCO VALENZUELA	No.	126479
Direccion	GENERAL	Fecha	16-03-2016
Atencion:	TEGUCIGALPA HONDURAS		

Vencimiento	Vendedor	Condiciones de pago:
16-04-2016	Julio Varela	Contado

#	Número de artículo	Descripción	Marca	Cant	Precio	Total
1	VPS-1869	Pistola de impacto 1" cañon largo 6"	VPS	1	Lps 17,199.00	Lps 17,199.00
2	MEG-T10	Gata hidráulica tipo lagarto, 10 ton	MEGA	1	Lps 23,989.52	Lps 23,989.52

Comentarios

9637-5629	SubTotal	Lps 41,188.52
	Descuento	
	Impuesto	Lps 6,178.28
	Total	Lps 47,366.80

ANEXO 4. COTIZACIÓN CIREMA



LA MARCA
DE MAYOR CONFIANZA
EN EL MUNDO



CENTRO INDUSTRIAL DE REPUESTOS Y MANGUERAS
5ª Avenida, entre 11 y 12 Calle, No. 1114 Frente al Banco
Central de Honduras, Comayagua, M.D.C.
Tels.: 2238-6244, 2238-6245. Fax: (504) 2237-8256
R.T.N. 06019995328267
E-mail: cirema2000@yahoo.com

COTIZACIÓN
CONSIGNACIÓN

Nº 03052

Nombre: FRANCISCO VALENZUELA BATRES Fecha: 16-05-16

CANT.	UNIDAD	ARTICULO	PRECIO C/U	TOTAL
80	PIE	MANGUERA DESCARGA COMBT. 4"	405.76	32,460.80
5	CL	ADAPT. DA 3040 3-4"	959.40	4,797.00
8	CL	Acople Hembra Rep. 4"	698.50	5,588.00
16	CL	CINCO Acan/BNOX 1/8"	43.60	697.60
16	CL	CONJUNTO 1/8"	21.86	349.76
3	CL	TIGHT FILL 4"	11,794.02	35,352.06
				79,245.22
		- Descuento		19,811.31
		15%		8,915.09
				68,349.00

Francisco A. Batres

APROBADO POR

FIRMA VENDEDOR

ANEXO 5. COTIZACIÓN AGENCIA LA MUNDIAL



PBX: 2234-7808

R.T.N. 05019003076139

FACTURA PROFORMA

No DE COTIZACION: 13597		FECHA: 16/03/2016				
CLIENTE: FRANCISCO VALENZUELA		PERIODO VALIDEZ: De 16/03/2016 A 21/03/2016				
POS	CODIGO	ARTICULO	CANTIDAD	UNL	PRECIO	VALOR
0	69275	CONO REFLECTIVO 18" C/COLLAR REFL SE5324	20	PZA	L. 171.00	L. 3,420.00
10	596	GATO HIDRAULICO 20-TON T/BOT Q11-20	3	PZA	L. 800.00	L. 2,400.00
20	72986	JUMPER CARRO 500A 16' LAFA LF-6505 R/NE	3	PAR	L. 368.00	L. 1,104.00
30	2886	CAJA P/HERR METAL 19" 92-019/96-219L R	2	PZA	L. 555.00	L. 1,110.00
40	25921	MARTILLO HULE 16-OZ M/MA T-PRO 40681/016	2	PZA	L. 125.00	L. 250.00
50	48222	ALMADANA C/MANGO 14-LB M/FIB CAB/NEG VIK	1	PZA	L. 595.00	L. 595.00
60	57491	GUANTE CAUCHO INDUST BOXER NTGU-2520	3	PAR	L. 144.00	L. 432.00
70	18572	GUANTE CUERO P/SOLDADOR 14" BOX NTGU-208	2	PAR	L. 143.00	L. 286.00
80	68991	CAPOTE 2PC "XL" BOXER NT1974 AMARILLO	3	JGO	L. 248.00	L. 744.00
90	58549	CHALECO REFLECTIVO TELA SURTE 137375 ANA	3	PZA	L. 133.00	L. 399.00
100	81253	CASCO SEGURIDAD STD MSA 463945 ANAR	4	PZA	L. 228.00	L. 912.00
110	3028	MASCARILLA PLAST TOPPER MAS-020 BLANCA	6	PZA	L. 13.00	L. 78.00
120	40341	ANTEOJOS SEGURIDAD TRANSP SURTEK 137320	3	PZA	L. 36.00	L. 108.00
130	48882	EXTINGUIDOR 20-LB RECARG ABRO FE-939	4	PZA	L. 715.00	L. 2,860.00
140	50874	EXTINGUIDOR 30-LB RECARG ABRO FE-939	2	PZA	L. 1,120.00	L. 2,240.00
150	42528	ARNES DE SEGURIDAD BOXER NT1971-5 AMARIL	2	PZA	L. 865.00	L. 1,730.00
160	45291	CINTURON SEGURIDAD "L" PVC 14101	3	PZA	L. 140.00	L. 420.00
170	48878	EXTINGUIDOR 2.2-LB RECARG C/S ABR FE-939	2	PZA	L. 197.10	L. 394.20
180	38992	CUBOS STANLEY 29PC 1/2" 10-32MM 86-504	3	JGO	L. 2,260.00	L. 6,780.00
190	35972	PRENSA DE BANCO 8" GIRAT/YUN SURT 107028	1	PZA	L. 3,370.00	L. 3,370.00
200	455	PRENSA HIDRAULICA 30-TON JS2002K ROJO	1	PZA	L. 18,700.00	L. 18,700.00
210	55717	COMPRESOR AIRE 5HP 80-GLN PUMA TE6580V	1	PZA	L. 31,600.00	L. 31,600.00
220	33499	EXT ELEC 25' C/PORTA FOCO VIKIN 8/OY-708	2	PZA	L. 228.00	L. 456.00
230	38996	LLAVES MIXTAS. 14PC 3/8-1.1/4" ST 86-970	2	JGO	L. 1,710.00	L. 3,420.00
Cotizado Por: POS				SUBTOTAL:		77,302.42
NO HAY GARANTIA EN APARATOS ELECTRICOS NO ACEPTAMOS DEVOLUCIONES POR CADA CHEQUE DEVUELTO SE COBRARA UN RECARGO DE LPS. 500.00				IMP. S/VENTA:		11,595.36
				TOTAL LPS:		88,897.78

ANEXO 5. COTIZACIÓN LARACH & CIA

<p>LARACH & CIA S.DE R.L. SALA #4</p> <p>Anillo Periferico, Tegucigalpa RTN: 08019000235234 cotizacioness4@larachycia.com http://www.larachycia.com/</p> <p>COTIZACIÓN No.S4TGU15346</p>	 <p>Tel.(504) 2290-7600 Tel.(504) 2280-0100 Fax.(504) 2231-3575</p>
---	--

Cliente C9999S02 FRANCISCO VALENZUELA	Fecha: 16/03/2016 Vence: 21/03/2016 Cotizado Por: Franklin Rubio
---------------------------------------	--

#	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO	ISV	EXTENSIÓN
1	04330015	LLAVE P/TUBO ST1-24P (22015) 24-PLG.STILSON P	2.00	UNID	395.6522	118.70	910.00
2	04330014	LLAVE P/TUBO ST1-18P (22014) 18-PLG.STILSON P	2.00	UNID	256.5217	76.96	590.00
3	01020041	TENAZA 84625 8-PLG.PUNTA LARGA (95IB84625) AL	3.00	UNID	221.7391	99.78	765.00
4	01021237	TENAZA 84222 9-PLG.P/ELECT.STANLEY (95IB84222	3.00	UNID	230.4348	103.70	795.00
5	02140040	PISTOLA P/SOPLETEAR JAN-7 (19078) 7PZS.P/COMP	1.00	JUEG	95.6522	14.35	110.00
6	01021978	PRENSA PREH-12 12-TON (17681) HIDRAUL.C/MANOM	1.00	UNID	6,173.9130	926.09	7,100.00
7	08190008	CARGADOR BATERIA CARBA-140 (13028) 12 140A TR	1.00	UNID	3,413.0435	511.96	3,925.00
8	02010098	TALADRO TAPI-13 (16178) 5/8x13-PLG.3/4HP DE P	1.00	UNID	5,695.6522	854.35	6,550.00
9	08110014	TRIANGULO PRECAUCION TRISE-435 (10942) 43.5-C	3.00	UNID	200.0000	90.00	690.00
10	08010061	BATERIA ENERGIZER EP-27-750 (NX120)(172936)	4.00	UNID	2,695.6522	1,617.39	12,400.00
11	01020901	BROCA P/HIERRO DESP-BAV-29C 1/16-1/2 (50004)	1.00	JUEG	1,647.8261	247.17	1,895.00
12	02060060	ESMERIL EBA-875 3/4 HP 8-PLG.BANCO (10938) TR	1.00	UNID	1,647.8261	247.17	1,895.00
13	04150088	EXTENSION 770530 100' 12/3 (436-9997) AMARILL	2.00	UNID	1,934.7826	580.44	4,450.01
14	01050232	ARCO SIERRA BL10504407 ALTA TENSION IRWIN HIG	3.00	UNID	452.1739	203.48	1,560.00
15	01021180	REMACHADORA RE-AC (17962) ACORDEON C/4 BOQ.TR	1.00	UNID	434.7826	65.22	500.00
16	01021669	EXTRACTOR DE TORNILLO 78023 (5PZS) (95IB78023	3.00	JUEG	208.6957	93.91	720.00
17	01020858	MANGUERA P/AIRE MAN-AP-15-3/8 (19017) 350PSI	4.00	UNID	626.0870	375.65	2,880.00
18	01029878	CUBO 87557-3/4 EN PULG.(21PZS) PROF.	1.00	JUEG	4,804.3478	720.65	5,525.00
19	03180097	LAZO POLIPROPILENO 3/4-PLG.C/R 27.43KG.APROXI	50.00	YARD	24.3478	182.61	1,400.00
20	27020017	CADENA 30477-1/2 GALV. (45'C/R)	2.00	ROLLO	2,521.7355	756.52	5,799.99
21	03090058	GRILLETE 2003-3/16 (5MM) GALV. (37310 0005) F	4.00	UNID	7.7391	4.64	35.60
22	07210158	MACHETE BELLOTA 127H-PPN 26 (260127R) TRADIC.	3.00	UNID	63.0000	0.00	189.00
23	03340030	TECLE POL-5 (16828) 5-TON INDUST.C/CADENA TRU	1.00	UNID	5,391.3043	808.70	6,200.00
24	05290107	LINTERNA SS3D116 (032-2016) 3D AZUL MAGLITE S	3.00	UNID	713.0435	320.87	2,460.00

	Sub Total:	60,324.29
	Impuesto Sobre Ventas:	9,020.29
	Total Neto:	L69,344.58

ANEXO 6. COTIZACIÓN EN LINEA TRUCKPAPER

1988 FRUEHAUF 1988 FRUEHAUF, 9200 GALLON, (4) COMPARTMENT MC306 Stk #UTS5289 **US \$34,000** UT
Spring Suspension; 42 ft Length x 96 in Width; 22.5 Tires; All Steel Wheels; Fixed Tandem Axle; Aluminum Composition; 9,200 gal Capacity; 4 Compartments; Bottom Load; Vapor Recovery; 1988 FRUEHAUF, 9200 GALLON, (4) COMPARTMENT MC306 TANK...
Semi Service Trailer
Phone: (801)521-0360
Updated: 5/29/2012 10:49:00 AM

1986 FRUEHAUF 1986 FRUEHAUF, 9200 GALLON, 4 COMPARTMENT FUEL TAN Stk #UTS5284 **US \$34,000** UT
Spring Suspension; 42 ft Length x 96 in Width; LP22.5 Tires; Steel Disc Wheels; Fixed Tandem Axle; Aluminum Composition; Semi Tank, 9,200 gal Capacity; 4 Compartments; Bottom Load; 1985 Fruehauf, 9200 gallons, 4 compartment...
Semi Service Trailer
Phone: (801)521-0360
Updated: 5/11/2012 9:17:00 AM

1995 FRUEHAUF Stk #017011 **US \$29,900** FL ✓
4 Spring Suspension; 40 ft Length x 8 in Width x 12'6" Height; 11/22.5 Tires; Aluminum/Steel Wheels; Fixed Tandem Axle; Aluminum Composition; Semi Tank, 9,200 gal Capacity; 4 Compartments; Bottom Load; Vapor Recovery; 9200 gal FRUEHAUF FUEL...
TRUCKS-E-QUIP
Phone: (800)621-8605
Fax: (813)620-4944
Updated: 5/11/2012 3:51:00 PM