



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA

POST
GRADO **FACES**
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUANDOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

**LA PROSPECTIVA FINANCIERA DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO DE
TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN VENEZUELA CON LA PUESTA
EN MARCHA DEL SISTEMA FERROVIARIO.**

**Caso de Estudio: Transporte Resiliente C. A. del Municipio Valencia del Estado
Carabobo**

Autor:
Ysbelis Bracho

Bárbula, noviembre de 2024



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA

POST GRADO **FACES**
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUANDOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

**LA PROSPECTIVA FINANCIERA DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO DE
TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN VENEZUELA CON LA PUESTA
EN MARCHA DEL SISTEMA FERROVIARIO.**

**Caso de Estudio: Transporte Resiliente C. A. del Municipio Valencia del Estado
Carabobo**

Autor:
Ysbelis Bracho

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister en Administración de
Empresas Mención Finanzas

Bárbula, noviembre de 2024



ACTA DE VEREDICTO DE TRABAJO DE GRADO - MAESTRÍA

En atención a lo dispuesto en el Artículo 140 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 136 del citado Reglamento, para evaluar el Trabajo de Grado titulado:

"LA PROSPECTIVA FINANCIERA DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN VENEZUELA CON LA PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA FERROVIARIO. CASO D ESTUDIO: TRANSPORTE RESILIENTE C.A. DEL MUNICIPIO VALENCIA DEL ESTADO CARABOBO."

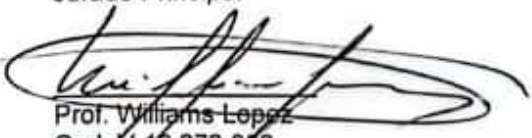
Presentada para optar al grado de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS**, por la aspirante: **Ysbelis Arianna Bracho Corona** titular de la C.I. No.: **V. 15.964.772** realizado bajo la tutoría del prof.: **Sixto Tovar**, titular de la C.I. N°. **8.874.144** habiendo examinado el trabajo presentado, se decide que el mismo está **APROBADO**.

En Bárbula, 16 a los días del mes de Abril de 2025.

Jurado evaluador:


Prof. Sixto Tovar
Ced. V-8.874.144
Coordinador


Prof. Sara García
Ced. V-12.239.298
Jurado Principal


Prof. Williams López
Ced. V-10.272.082
Jurado Principal





UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**LA PROSPECTIVA FINANCIERA DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO DE
TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN VENEZUELA CON LA PUESTA
EN MARCHA DEL SISTEMA FERROVIARIO.**

**Caso de Estudio: Transporte Resiliente C. A. del Municipio Valencia del Estado
Carabobo**

Línea de investigación: Gestión Financiera y Sistema Empresarial Venezolano

Tutor:
Sixto Tovar

Aceptado en la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y
Sociales Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas Mención Finanzas

Por Sixto Tovar
C.I. V-8.874.144

Bárbula, noviembre de 2024

Dedicatoria

A Dios Padre todopoderoso, mi creador y mi fuerza; a mis padres que me permitieron conectar con esta dimensión terrenal dándome herramientas para la vida; también a mis hermanas y hermano que son para mi inspiración de vida. Gracias infinitas.

Agradecimiento

A la Universidad de Carabobo en especial al área de estudios de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, por abrirme sus puertas y brindarme la oportunidad de crecer como profesional y como ser humano.

A mis amigos y compañeros, por el apoyo durante el desarrollo de los estudios, por la sana competencia que me conectó con mi sueño intelectual.

A la organización empresarial, “Transporte Resiliente C. A”, por permitir el consentimiento informado para recojo de datos y apoyo desinteresado para concreción de esta meta.

Muy especialmente a mi tutor de tesis Prof. Sixto Tovar. Su empuje, apoyo y guía fueron determinantes en la construcción de saberes.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA

POST GRADO **FACES**
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUANDOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

**LA PROSPECTIVA FINANCIERA DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO DE
TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN VENEZUELA CON LA PUESTA
EN MARCHA DEL SISTEMA FERROVIARIO.**

**Caso de Estudio: Transporte Resiliente C. A. del Municipio Valencia
del Estado Carabobo**

Autora: Ysbelis Bracho

Tutor: Sixto Tovar

Fecha: noviembre de 2024

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue Diseñar la prospectiva financiera para la empresa de servicio de transporte de carga pesada Transporte Resiliente C.A., del Municipio Valencia del Estado Carabobo – Venezuela, ante la puesta en marcha del sistema ferroviario. Para ello se efectuó una investigación mixta, de campo con base documental, para la recopilación de datos se aplicó una encuesta a 4 informante de la organización y entrevista a 11 expertos. Los resultados evidencian que la rentabilidad es positivamente impactada por las estrategias propuestas, particularmente el retorno sobre el capital accionario alcanza un 55,5% para el año 2029, desde un 19,8% que se encontraba en 2024. Se concluye, que el uso de la prospectiva como herramienta es particularmente útil para la planificación financiera en entornos inestables como el venezolano y permite mejorar el desempeño de la empresa en el futuro inmediato. Se recomienda, incorporar la prospectiva como herramienta de planificación para la empresa en estudio.

Palabras clave: prospectiva, rentabilidad; estrategias financieras; gestión financiera; liquidez.

Línea de Investigación: Gestión Financiera y Sistema Empresarial Venezolano



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA

POST GRADO **FACES**
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUANDOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

**THE FINANCIAL PROSPECTIVE OF HEAVY FREIGHT
TRANSPORTATION SERVICE COMPANIES IN VENEZUELA WITH THE
IMPLEMENTATION OF THE RAILWAY SYSTEM.**

**Case Study: Transporte Resiliente C. A. of the city of Valencia,
Carabobo State**

Author: Ysbelis Bracho

Tutor: Sixto Tovar

Date: November 2024

ABSTRACT

The objective of the research was to design the financial prospective for the freight transportation service company Transporte Resiliente C.A., of the city of Valencia, Carabobo, Venezuela, facing the possible launch of the railway system. A mixed field investigation was carried out on a documentary base. To collect data, a survey was applied to 4 informants from the organization and interviews with 11 experts. The results show that profitability is positively impacted by the proposed strategies, particularly the return on share capital reaches 55.5% by 2029, from 19.8% in 2024. It is concluded that the use of prospective studies as a tool is particularly useful for financial planning in unstable environments such as Venezuela and it helps to improve the performance of the company in the immediate future. It is recommended to incorporate the prospective as a planning tool for the company under study.

Keywords: prospective, profitability; financial strategies; financial management; liquidity.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	iv
Agradecimiento.....	vii
Resumen.....	vii
Abstract	viii
ÍNDICE GENERAL	ix
INDICE DE TABLAS	xi
INDICE FIGURAS.....	xi
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I	14
EL PROBLEMA	14
Planteamiento del Problema.....	14
Objetivo de la Investigación	25
Justificación de la Investigación	25
CAPÍTULO II	28
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	28
Antecedentes de la Investigación	28
Bases Teóricas.....	33
Bases Legales.....	60
Definición de términos básicos	63
Operacionalización de variables	64
CAPÍTULO III	69
MARCO METODOLÓGICO	69
Naturaleza de la Investigación	69
Tipo de Investigación.....	70
Nivel de Investigación	70
Diseño de la Investigación	71
Unidades de Estudio.....	72
Población y Muestra.....	73
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.	75
Validez	76
Confiability.....	76

Técnicas de análisis de datos.....	78
Aspectos Éticos	78
CAPÍTULO IV	79
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	79
Análisis e Interpretación	79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	120
LISTA DE REFERENCIAS.....	126
ANEXOS.....	134

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Actitud frente al futuro. (Escuela francesa)	46
Tabla 2. Trazados en operación, en construcción y planeados	59
Tabla 3. Cuadro técnico metodológico del primer objetivo.....	65
Tabla 4. <i>Matriz de categorización del segundo objetivo</i>	66
Tabla 5. <i>Cuadro técnico metodológico del tercer objetivo</i>	68
Tabla 6. Población y muestra interna.....	73
Tabla 7. Grupo de Expertos Consultados	74
Tabla 8. Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento.....	77
Tabla 9. Variables Claves obtenidas a partir del Análisis Estructural	96
Tabla 10. Escala de Calificación (Análisis Estructural).....	97
Tabla 11. Variables clave o estratégicas.	99
Tabla 12. Hipótesis de las variables clave del sistema.....	100
Tabla 13. Probabilidades Simples, Calificación de cada Hipótesis	102
Tabla 14. Matriz de Probabilidad Condicionada Si Ocurrencia.....	102
Tabla 15. Matriz de Probabilidad Condicionada de No Ocurrencia.	103
Tabla 16. Escenarios y Tendencias del Análisis Prospectivo	104
Tabla 17. Escenarios que están fuera del núcleo Tendencial.....	105
Tabla 18. Núcleo Tendencial (selección de escenarios)	107
Tabla 19. Estado de Resultado Proyectado 2024-2029.....	114
Tabla 20. Estado de Situación Financiera Proyectado (2025-2029)	116
Tabla 21. Datos financieros del escenario apuesta. Estabilidad Frágil (10111).....	119
Tabla 22. Índices financieros proyectados 2025-2029.....	140

INDICE FIGURAS

Figura 1. América Latina y el Caribe: Volumen d transporte de carga, por medio de transporte 2019-2021(en miles de millones de toneladas /Km)	18
Figura 2. La organización como sistema abierto	34
Figura 3. Modelo de competencias de las cinco fuerzas de Porter	37
Figura 4. Factores del macroentorno (macro ambiente)	42
Figura 5. Categorías o dimensiones de análisis del sistema servicio de transporte de carga pesada Transporte Resiliente C.A. del Estado Carabobo, con la puesta del sistema ferroviario nacional.	95
Figura 6. Mapa de Influencia/dependencia Directa.	98
Figura 7. Mapa de influencia/dependencia Indirecta.	99
Figura 8. Histograma de los extremums (conjunto de expertos)	106

INTRODUCCIÓN

La baja rentabilidad de las empresas puede partir de razones muy diversas, particularmente en el duro entorno económico que vive Venezuela, las empresas manejan para mantenerse operativas, en una estrategia que busca más la supervivencia que el crecimiento o el incremento del beneficio. En el sector de servicios de transporte la coyuntura ha llevado a que se acreciente la competencia por la vía de los precios, generando ofertas de menor calidad y mayor riesgo, pero atractivas por el precio. Sumado a esto se encuentra el desarrollo de una propuesta de transporte de carga masivo, a través del uso del ferrocarril, aun cuando se adelantaron fases del proyecto, la crisis económica ralentizo mucho de los tiempos en los cuales se esperaba que este medio de transporte se encontrara disponible, sin embargo, la propuesta sigue allí y es un elemento crucial en lo que Porter denomina la competencia dentro del sector.

Lo anterior nos lleva a analizar el impacto que la posible implementación del transporte férreo podría tener en la rentabilidad de una empresa tradicional de transporte de carga pesada, la cual hemos denominado Resiliente, en alusión a una cualidad fundamental para sustentarse en el mercado actual.

El propósito de las organizaciones es pensar estrategias para incrementar la rentabilidad, la cual debe enfocarse en técnicas que ayuden a la compañía acceder a fondos, con la finalidad de realizar inversiones productivas. La perspectiva de la economía venezolana es medianamente positiva, existen signos de recuperación y definitivamente existe capacidad instalada sin uso que podría dinamizar la economía y con ello el transporte elemento vinculante a la actividad económica.

La rentabilidad en términos generales está vinculada a la capacidad de producir ingresos, mediante la apropiada asignación de recursos propios y/o de

terceros. Para lograr esto de la mejor manera, es importante que el administrador conozca las perspectivas de la actividad económica, proyecte escenarios a través de la prospectiva y ajuste su planificación de acuerdo con estos escenarios.

La gerencia debe de tomar decisiones referentes a la situación económica en la que se encuentra la empresa, hacer uso de los índices financieros de manera de monitorear el comportamiento de la rentabilidad. En particular se quiere desarrollar un plan estratégico para la acción de la empresa frente a la coyuntura expresada por los escenarios y concretamente, frente a la posible entrada del transporte ferroviario como alternativa al transporte de carga tradicional.

Para esto el presente trabajo se estructuró de la siguiente manera:

El capítulo I, presenta los detalles del problema de investigación, se establece la situación actual y se plantean los objetivos que persigue la investigación. Así mismo se justifica la investigación y se señala la importancia de esta.

En el capítulo II, la investigación presenta los antecedentes de esta, además de desarrollar las bases teóricas de la investigación, las bases legales y la definición de términos básicos.

El desarrollo del marco metodológico es el contenido del Capítulo III, aquí identificamos el tipo de investigación que se lleva a cabo, los métodos, técnicas, estrategias e instrumentos que fueron empleadas para realizar la investigación y que sirven como garantía de la replicabilidad de la investigación.

En el capítulo IV, se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a partir de la investigación, se hace una descripción de los resultados y se contrastan con los objetivos establecidos de manera de evidenciar el cumplimiento de estos.

Finalmente, en el Capítulo V, se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo, acá se busca mostrar de manera global los resultados del trabajo en forma de síntesis y las recomendaciones que contiene las sugerencias que responden a las necesidades presentadas durante la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Los mercados son cambiantes por naturaleza, tanto por razones externas, tales como las condiciones económicas que aplican sobre el universo de empresas en todos los sectores, como cambios a lo interno del mercado particular donde se encuentra la empresa. Este es el caso del surgimiento de competencia en el mercado de productos de la empresa. Cuando un mercado permanece estable, las empresas pueden mantenerse con un mínimo esfuerzo, ya que existen pocos competidores que ofrezcan mejores productos y/o mejores precios a los clientes.

Es por esto, que las empresas deben poder prever los cambios tanto a lo externo, como a lo interno, de manera de desarrollar estrategias que les permitan mantener la competitividad dentro de su mercado. Estos cambios constituyen oportunidades y amenazas para las empresas, y que sabiéndolas aprovechar, pueden consolidar su posición en el mercado y lograr un manejo más eficiente de sus recursos.

Los recursos financieros son una piedra angular en el funcionamiento de cualquier empresa. El correcto uso de estos, así como garantizar que el flujo de efectivo sea el adecuado a las necesidades de la empresa. De allí, que sea imperativo la elección de una estructura financiera que tenga como objetivo central la maximización del valor de la empresa, disminuyendo el costo financiero de la operación y buscando la mayor liquidez posible. Para esto es oportuno considerar que las diferencias entre los sectores, así como el tipo y tamaño de la empresa, hacen imposible desarrollar un modelo único o standard de manejo financiero, por lo que es necesario desarrollar un modelo adaptado a las particularidades de la empresa. El conocimiento de las diversas fuentes financieras y su correspondiente coste financiero

permite analizar, comparar y elegir correctamente la que mejor se adapte a cada circunstancia concreta Gallego Quinceno, et. al, (2018).

También existen un conjunto de factores externos, que afectan al mercado de manera general. De estos, el más relevante en los últimos años ha sido la inflación, con sus consecuencias sobre la estabilidad de la tasa de cambio, lo cual ha afectado el funcionamiento de las empresas, particularmente en el financiero. Las finanzas en inflación toman un nuevo matiz dada la importancia de adelantarse al fenómeno y tratar de proteger de minimizar el daño de la inflación sobre el valor de la empresa y la pérdida de rentabilidad (PNUD; 2024).

En el caso de las empresas de prestación de servicio de carga pesada en Venezuela, esta realidad las afecta de manera marcada, la disminución de la actividad económica (caída del PIB) en los últimos años (PNUD, 2024), ha reducido la disponibilidad de carga a niveles críticos, la inestabilidad de la moneda, ha tenido como consecuencia la contracción del crédito bancario, a eso debemos adicionar, el aumento de los combustibles y lubricantes, cuyo costo era meramente simbólico y que en la actualidad se convierten en un factor clave, ya que a decir de la asociación de transportistas, se debe contar con alrededor de 800 dólares por vehículo a la semana, para poder prestar el servicio, lo cual condiciona fuertemente la necesidad de efectivo de la empresa. Al haber una menor producción, la competencia por los clientes aumenta y eso aunado a la elevación de los costos de los insumos, mayor inseguridad, costo de los peajes, entre otros, coloca al sector en alta vulnerabilidad. Adicionalmente, las empresas del sector enfrentan una obsolescencia tecnológica importante, ya que la mayoría del parque automotor pasaron el tiempo de vida útil del vehículo, generando mayor desgaste de partes y piezas y requiriendo una mayor inversión en mantenimiento. Banca y Negocios, (2023), Contreras y Figuera, (2022).

Frente a la situación descrita del sector, se tiene un proyecto de desarrollo de transporte terrestre por medio de trenes, lo cual lleva a preguntarse. ¿es el servicio de transporte ferroviario complementario o rival del transporte de carga pesada? Desde

el punto de vista de la sostenibilidad del negocio en el mediano plazo, y, sobre todo, desde el punto de vista de la conveniencia de reinvertir en el sector, es muy importante responder esa pregunta. ¿cuál sería el impacto de la puesta en marcha del sistema ferroviario, en las finanzas de las empresas de transporte de carga pesada? Ante esa posibilidad, convendría desarrollar un estudio que permita anticipar estrategias para mantener la rentabilidad de las empresas del sector. La prospectiva nos permite proponer alternativas a futuro para sobrellevar positivamente esta eventual coyuntura.

La prospectiva financiera para las empresas de servicio de transporte de carga pesada, en el contexto cambios, rupturas, e incertidumbre mundial, incluyendo la consolidación de sistemas de transporte ferroviarios, es condición necesaria para gestionar eficazmente los riesgos y oportunidades financieras, siendo dicho enfoque estratégico una opción anticipatoria para que las empresas estén preparadas para una variedad de posibles futuros en ambientes de profundos cambios e incertidumbre, considerando factores como la demanda de transporte, los costos operativos, y las condiciones económicas y regulatorias globales, de allí que para Kravchenko et, al. (2020), la prospectiva financiera es una alternativa donde “La crisis de las economías globales y nacionales afecta negativamente la previsibilidad de las empresas. En tales condiciones, resulta imposible pronosticar y planificar correctamente basándose en los métodos y modelos tradicionales” (p. 217). Al considerar múltiples escenarios posibles, desde optimistas hasta pesimistas, las empresas pueden desarrollar estrategias financieras flexibles y adaptativas para mantener su viabilidad y maximizar su rentabilidad en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

Desde la perspectiva anterior, en lo que respecta a los sistemas de transporte ferroviarios, éstos se erigen como un proceso de cambio relevante, pues éstos, según la Agencia Internacional de la Energía – IEA. (2019), es la respuesta a la búsqueda de sistemas de transportes eficientes y sostenibles como parte de la agenda mundial para el desarrollo, al esperarse un incremento global de la demanda de transporte y

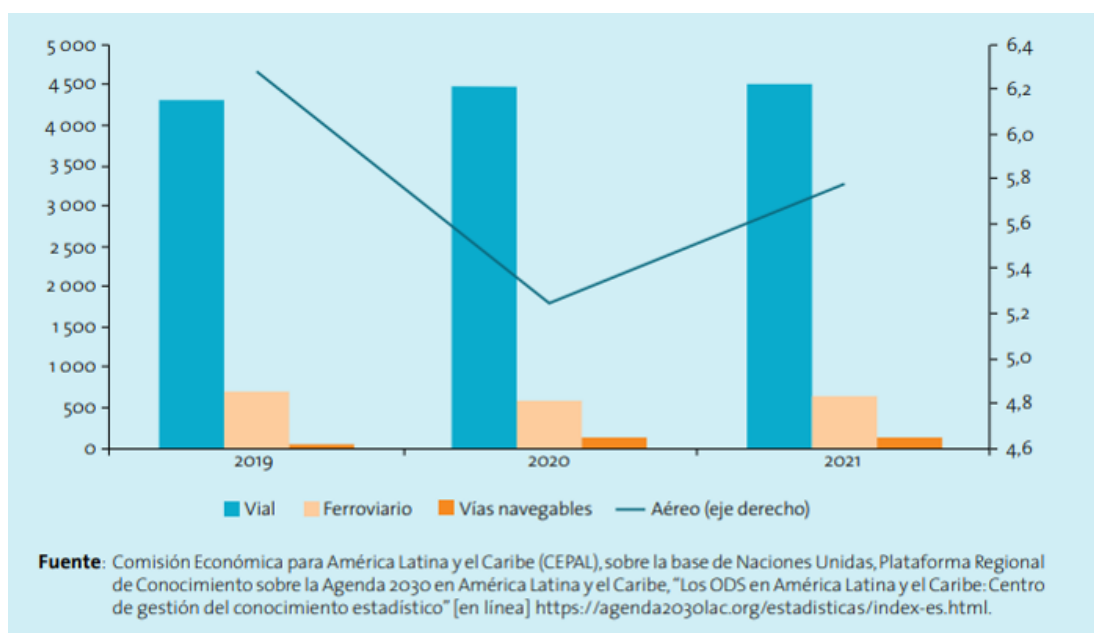
su inminente duplicación tanto para actividades de pasajeros como de carga pesada para el año 2050, propiciarán un ambiente de mayor consumo energético, emisión de CO₂ y otros contaminantes atmosféricos, para lo cual el transporte ferroviario de alta velocidad, convencional y de carga será la opción descongestionante y limpia para complementar otras formas de transporte. En todo caso, el desarrollo y consolidación del sistema ferroviario aunando a otros factores de cambios, serán aspectos por considerar de manera estratégica para las organizaciones de carga pesada, pues imponen un ambiente de redefinición de rutas, nuevos clientes, cambio de costos operativos, solo por mencionar algunos.

En el mismo orden de ideas, en América latina y el Caribe, también es reconocido lo altamente contaminante que es el sistema de transporte y la necesidad de transformaciones que apunte a soluciones sostenibles, siendo un entorno de cambios relevantes por tomar en cuenta por las organizaciones de carga pesada, de allí que para Comisión Económica para América latina – CEPAL (2023), en el debate del fórum de países de la región, se enfatizó lo adverso de la predominancia del transporte por carretera como características más destacadas de su infraestructura de transporte, que ha generado altos niveles de congestión y emisiones de gases de efecto invernadero, incluso, principal contribuyente de emisiones de dióxido de carbono (CO₂), siendo necesario diversificar las opciones de transporte y adoptar modalidades más eficientes y sostenibles, junto con la implementación de tecnologías más respetuosas con el medio ambiente, donde emerge el ferrocarril como una alternativa para los retos del cambio climático.

En lo que respecta al predominio del transporte vial de carga en América Latina y el caribe, este fue responsable del 85 % de la carga transportada para el trienio 2019-2021, aunque con una caída del volumen aéreo y ferroviario en el 2020, por la pandemia del COVID-19, mientras que el transporte vial mantuvo su nivel de actividad, el transporte navegable para el 2021 a pesar de aumentar actividad solo representó el 3 % del movimiento de carga (Ver Figura 1). En todo caso, el sector

transporte es responsable de una proporción significativa de emisión de gases efecto invernadero, con emisión del 38,2 % del CO₂, por encima de la media mundial de 24,1%, con una mayor concentración en transporte de carretera (73 %), proporción que supera al marítimo y fluvial (8 %), aéreo (6%) y solo un 1 % proveniente del ferrocarril. Herreros y Saade, (2023). En todo caso, la incorporación y desarrollo del sistema ferroviario es una solución mucho más amigable con el ambiente y se mantiene en la agenda de los países de América Latina y el Caribe.

Figura 1. América Latina y el Caribe: Volumen d transporte de carga, por medio de transporte 2019-2021(en miles de millones de toneladas /Km)



En lo que respecta a Venezuela, según la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Art.156 (1999), el ejecutivo nacional asumió la competencia del “sistema de vialidad y de ferrocarriles nacionales”, desde entonces se han ejecutados acciones para la implementación y articulación del Sistema Ferroviario Nacional a través del desarrollo de diversos tramos. Este Sistema tenía una finalización prevista en un plazo de 20 años, con un alcance de 13.665 km de vía, uniendo los cuatro puntos cardinales de Venezuela, permitiendo la desconcentración

de las ciudades, una mejor movilización económica, impulso al turismo interno, mantenimiento y construcción de carreteras y autopistas, aunado a sus efectos sobre el medio ambiente, aunque solo se ha consolidado 0,3 % de lo planeado Segovia, (2021). Esta red de ferrocarriles cumplirá funciones de transporte de pasajeros y carga, en la misma circularán dos tipos de trenes: los de largo y corto recorrido. Actualmente está en funcionamiento el tramo Caracas – Los Valles del Tuy, con el túnel ferroviario más grande de Latinoamérica, además de la puesta en marcha de una locomotora Yaritagua - Barquisimeto. De allí que El diario la Noticia, edición del día 2 de marzo de 2019 reseña que:

El recorrido de esta primera fase comprende 28 kilómetros de vía, partiendo desde la estación ferroviaria Yaritagua. Además se iniciarán los trabajos de transporte de cargas con despacho en el nuevo Puerto Seco de Yaracuy, el mismo cuenta con 5 vagones para 296 personas, cómodas butacas, aire acondicionado, baños para damas y caballeros, luz para visualizar los asientos y la supervisión y atención del personal del Instituto Ferroviario Estatal, este sistema permitirá el ahorro de tiempo a quienes se trasladan a diario desde Yaritagua a Barquisimeto y viceversa, para trabajar, así como la reactivación económica de las zonas donde se encuentran situados los apaderos (P. 23)

A pesar de esa aparente alta demanda del servicio de transporte pesado, las empresas del sector presentan problemas financieros para sostener su funcionamiento. La elevación de los costos de prestación del servicio, sobre todo los cambios en precios de combustibles y lubricantes, que estuvieron fuertemente subsidiados por largo tiempo, así como el encarecimiento de las partes y piezas de recambio, particularmente los neumáticos, ha incidido en un parque automotor con deficiencias y sin renovación. Todos estos factores, inciden en una disminución de la productividad y de la rentabilidad del negocio, al punto que innumerables empresas han decidido reducir su tamaño (disminuir el número de unidades en servicio), o incluso salir del mercado de manera definitiva.

En este sentido Jonathan Durvelle director de la Cámara Regional de transporte de carga señalaba, en declaraciones al periodista Juan José Totesautt, el 21 de junio de 2021, y reseñadas en el medio digital Hispano Post: “En nuestra cámara tenemos afiliadas a 296 empresas que suman mil 200 unidades. El 50% de ellos están a las puertas de su desaparición por todos estos factores” El mismo Durvelle en declaraciones realizadas en el programa de Fedecamaras Radio y reseñadas por el diario Contraste del 24 de marzo de 2023, señala: “Por el problema de distribución que existe de gasolina y gasoil, el sector se ve afectado, puesto a que esta situación produce un retraso en las cargas, ya sea de camiones pequeños, medianos o grandes”.

Sobre lo anterior hay que considerar que el mayor efecto sobre el sector de transporte es la combinación de la ausencia de crédito bancario, el aumento en los costos de funcionamiento y la fragilidad de los ingresos debido a la disminución de los fletes, tanto en cantidad como en el monto que es cobrado por el flete que en algunos casos solo cubre el costo operativo directo, dejando sin base para el mantenimiento y reposición de las unidades.

La continua escasez de combustible, sobre todo diésel, obliga a las empresas a mantenerse largo tiempo en colas para lograr cargar el combustible, que desde principios de Julio del año 2023 dejó de ser subsidiado, agregándose a la estructura de costos de las empresas de transporte. Esto lo corrobora Marien Vielma, representante de Catracentro, al señalar que “la falta de gasoil está generando inoperatividad del 50 % en la flota de transporte, pues los transportistas tienen que esperar hasta cinco días para poder surtir las unidades en las estaciones de servicio” declaraciones realizadas en el marco de una reunión de las cámaras de transporte del país, realizada el 19 de octubre de 2023 en el Estado Zulia, y reseñada por el medio digital Primera Edición Col.

La situación descrita del sector de transporte de carga pesada genera efectos importantes en los resultados financieros de las empresas. Ante la disminución de la

demanda de fletes, se incrementa la competencia por prestar el servicio, lo cual disminuye el precio de los fletes y el margen de beneficio. El transporte es fundamental para la actividad económica, es por esto por lo que el gobierno nacional desarrolló el proyecto del Sistema Ferroviario Nacional, con el objeto de lograr una integración y conexión entre los sectores productivos, sociales y territoriales, en búsqueda de sustentar las actividades económicas del país.

Al apuntar ambos servicios al mismo mercado de flete de mercancía, la inquietud que se presenta es si los servicios que prestan son rivales o complementarios. Si bien el servicio de transporte ferroviario puede ser más económico y rápido en distancias largas que el realizado por el transporte pesado, no es menos cierto que está completamente limitado a las vías férreas, con lo que aún existe la necesidad de trasladar las mercancías desde su origen, hasta una estación e igualmente al arribar al punto de destino.

Se puede intuir, que la incorporación de un sistema de transporte ferroviario cambiara la estructura del negocio de transporte de mercancías. Este cambio podría ser beneficioso o perjudicial para la sostenibilidad del negocio. Ante la posible contingencia del arranque de un sistema de transporte ferroviario, se hace importante un análisis prospectivo de su efecto sobre el transporte carga pesada en Venezuela, así como las estrategias financieras que podrían asegurar la sostenibilidad del negocio de ocurrir la contingencia del arranque del sistema de transporte ferroviario.

La puesta en marcha del sistema de transporte ferroviario es positiva para la sociedad, pues como señala Herranz-Locan (2011), existe un ahorro social de la inversión en ferrocarriles, que puede determinarse por la diferencia entre el coste real de transporte de carga y pasajeros por vía del ferrocarril y el coste de hacerlo por medios alternativos, para un lapso determinado.

Según lo anteriormente mencionado, el sistema de servicio de transporte de carga pesada deberá redimensionar las estrategias aplicadas en la prestación del mismo para poder competir y mantenerse activas financiera y operativamente con la puesta en marcha del sistema ferroviario, que ofrece un ahorro social del transporte de carga y es preciso tener en cuenta que, el ferrocarril no sólo supone un ahorro directo de recursos en términos del precio pagado por los empleadores, sino también un ahorro indirecto asociado al valor del tiempo invertido en el viaje, que será significativamente más bajo en el caso de utilizarlo pues a diferencia los medios de transporte tradicionales que son mucho más lentos.

En lo que respecta al transporte Resiliente C.A, especializada en transporte de carga pesada y almacenamiento de mercancías en general, con sede en el Estado Carabobo, con alcance a nivel regional y nacional, está sometida, por un lado, a procesos de un entorno turbulento descrito anteriormente, y por otro lado, a la implementación del sistema de transporte del sistema ferroviario nacional, lo cual requiere considerar su prospectiva financiera que permita evaluar diversos factores que pueden influir en sus operaciones y resultados financieros, siendo probable cambios en la demanda de transporte, tarifas ferroviarias, costos operativos y condiciones macroeconómicas, que permitan anticipar posibles desafíos y oportunidades, permitiéndole desarrollar estrategias financieras sólidas y adaptativas que le ayuden a mantener su rentabilidad y competitividad en un entorno cambiante.

Se realizó una entrevista al personal gerencial y los encargados del área financiera de transporte Resiliente C.A, con el objeto de tener un diagnóstico del punto de partida. Esta entrevista permitió desvelar la existencia de una planificación financiera tradicional ajustada a periodos muy cortos de un año porque para el personal del área financiera *“el ambiente es muy cambiante y los números al detalle no ayudan mucho”*, de hecho, el 100 % del personal de dicha área financiera indica estar totalmente en desacuerdo de que la empresa incluya escenarios optimista, pesimista y apuesta para el futuro, sobre ello la alta gerencia manifiesta *“no hacemos*

análisis de escenarios para traducirlos a una planificación financiera, pero sería interesante para tomar decisiones, aunque estamos conscientes que debemos educarnos para ello, incluso de incorporar personal especializado para ello, e invertir en alguna tecnología". Es decir, no existe prospectiva financiera, y más específicamente una planificación financiera por escenario, que pueda considerar múltiples futuros, dándole a la gerencia la opción de sistemas de alerta temprana y estar preparados para la toma de decisiones estratégicas que puedan mejorar su viabilidad y rentabilidad, no obstante, existe consciencia de la influencia del entorno y flexibilidad de adaptación que debe tener la organización.

En el mismo orden de ideas, la visión organizativa, en correspondencia con el escenario apuesta según la gerencia general es *"Consolidarnos como una organización reconocida a nivel nacional de alta calidad y de prestigio, siempre a la medida de las necesidades de nuestros clientes"*, lo cual, considera áreas de resultado clave como mercado, calidad u orientación al cliente, sin embargo adolece de temporalidad, condición fundamental para construir la estrategia y en consecuencia la planificación financiera, además es bastante escueto en cuanto al posible impacto de factores de cambio como lo puede ser la competencia, en este caso la puesta en marcha del sistema ferroviario nacional, cambios que afectan la estrategia empresarial y en consecuencia su planificación financiera. Sobre ello es conveniente resaltar, que el 100 % del personal del área financiera afirman estar totalmente en desacuerdo que la empresa esté preparada para hacer frente a las fluctuaciones económicas en el sector de transporte tras la llegada del sistema ferroviario.

Reforzando lo anterior, existe falta de posicionamiento organizativo en el largo plazo, así como su desvinculación con los aspectos financieros del negocio requisito fundamental para asegurar el sostenimiento organizacional, sobre ello la alta gerencia indicó: *"estamos tan concentrados en el día a día (...) en sobrevivencia organizacional, que estamos muy desenfocados en el largo plazo"*. no obstante, un 50 % de los participantes del área financiera están de acuerdo que la empresa tiene la

capacidad financiera de diversificar sus fuentes de ingreso en respuesta a los cambios en el mercado de transporte producto de la puesta en escena del sistema ferroviario, por lo que existe disposición organizacional para mantenerse en función de construir el futuro muy a pesar de los cambios del entorno.

Todos los aspectos anteriores, indican la inexistencia de prospectiva financiera en la empresa Resiliente C.A, sin embargo existe el reconocimiento de lo interesante de contar con escenarios para traducirlos en planes financieros, además de disposición a su uso al reconocer la necesidad de educar al personal y/o contratar personal calificado e incluso hacer inversión en tecnología de ser necesario, muestran la factibilidad organizacional y económica, es decir, existe disposición de la empresa para la utilización de la prospectiva financiera que considere los cambios del entorno en su proceso de toma de decisiones y existen también los recursos financieros para ello.

Formulación del Problema

Bajo la perspectiva anterior, se presentan las siguientes interrogantes: ¿Cómo es la prospectiva financiera para la empresa de servicio de transporte de carga pesada Transporte Resiliente C.A., del Municipio Valencia del Estado Carabobo – Venezuela, ante la puesta en marcha del sistema ferroviario? Con un mayor nivel de desagregación: ¿Cómo se presenta el Micro y Macro ambiente financiero de las empresas de servicio de transporte de carga pesada Transporte Resiliente C.A. del Estado Carabobo? ¿Cuáles serían los escenarios exploratorios para la empresa de servicio de transporte de carga pesada Transporte Resiliente C.A., del Estado Carabobo, con la puesta del sistema ferroviario nacional? ¿Cómo es la planificación financiera de la empresa Transporte Resiliente C.A. del Estado Carabobo, bajo el escenario apuesta del sistema ferroviario nacional?

Objetivo de la Investigación

Objetivo General

Diseñar la prospectiva financiera para la empresa de servicio de transporte de carga pesada Transporte Resiliente C.A., del Municipio Valencia del Estado Carabobo – Venezuela, ante la puesta en marcha del sistema ferroviario.

Objetivos Específicos

- Describir el Micro y Macroentorno financiero para la empresa de servicio de transporte de carga pesada Transporte Resiliente C.A. del Estado Carabobo.
- Establecer escenarios exploratorios para la empresa de servicio de transporte de carga pesada Transporte Resiliente C.A. del Estado Carabobo, con la puesta en marcha del sistema ferroviario nacional.
- Determinar la planificación financiera de la empresa Transporte Resiliente C.A. del Estado Carabobo, bajo el escenario apuesta para el lustro 2025-2029.

Justificación de la Investigación

Desde el punto de vista teórico, la investigación se justifica al versar sobre un tema de gran importancia para el manejo gerencial, como lo es la prospectiva. La prospectiva es un tema que se viene estudiando desde mediados del siglo XX, donde fue utilizada con fines militares, como apoyo a la determinación de estrategias de defensa. La prospectiva es una herramienta para el análisis y toma de decisiones en las organizaciones, la prospectiva ayuda a adaptarse y mejorar la eficiencia y calidad de las respuestas que se dan a las situaciones del mercado. Es indudable, la ayuda que puede significar, adelantarse a las posibles ocurrencias del mercado, de manera de preparar las estrategias empresariales. Se trata de la ventaja que ofrece el accionar sobre el reaccionar ante cambios en las condiciones del mercado. Es por esto, que el estudio de la prospectiva engloba aprendizajes importantes sobre las diferentes técnicas de realizar el viaje prospectivo. Este trabajo seguirá la línea de estudio

prospectivo francesa, liderada por el trabajo de Michel Godet, principal referente de esa escuela.

En un entorno globalizado y cada vez más volátil e incierto, con un alto grado de complejidad, el hacer financiero se enfrenta a situaciones disruptivas sin precedentes. La evolución de la tecnología, las regulaciones, la presión sobre la sostenibilidad de las acciones, las tensiones geopolíticas y las alteraciones en los patrones de consumo y comportamiento de los inversores configuran un panorama desafiante para cualquier empresa, la prospectiva es una brújula para navegar esas condiciones extremas.

En particular, en la maestría de Administración de Empresas de la Universidad de Carabobo, encontramos pocos ejemplos de investigaciones en esta área del conocimiento. Por lo que explorar esta área de investigación, permite realizar una búsqueda y organización del conocimiento actual acerca del análisis prospectivo, el cual puede impulsar la continuación de investigaciones y generación de aportes en esta importante área del conocimiento.

De igual manera, la investigación se justifica desde la práctica, tanto por el aprendizaje de las técnicas de prospectiva, que son utilizables en múltiples ámbitos de trabajo, como del sector de análisis de la investigación. La planificación de escenarios es una de las herramientas que nos brinda el estudio de la prospectiva. Estos nos permiten articular, extrapolar y mirar más allá de una serie de tendencias y señales para ayudar a la organización a no paralizarse ante la incertidumbre, y por el contrario obtener ventajas a través de la estrategia.

El sector transporte, y más aún el transporte terrestre de mercancías, abarca más del 80% de la movilización de mercancías en el país. Por lo que indagar sobre el posible futuro de este, así como establecer estrategias para los diferentes escenarios, contribuye a un mejor manejo del sector. El transporte cumple una función de

integración y comunicación entre los sectores productivos, sociales y territoriales, y permite el desenvolvimiento de todas las actividades de un país, así como la integración regional. Los medios y redes de transporte en Venezuela permiten el desarrollo y crecimiento del país. El desarrollo de un sistema ferroviario en el país es una necesidad, por lo que más temprano que tarde, se completará la inversión en el sector y hará una realidad la disponibilidad total de este medio de transporte.

Por lo anteriormente descrito se hace pertinente realizar el análisis prospectivo de las empresas de transporte de carga pesada para establecer acciones de carácter estratégico que le permitan continuar prestando el servicio y obtener recursos financieros para continuar operando en el país, de manera articulada con el sistema ferroviario propuesto por el gobierno nacional. El desarrollo del sistema ferroviario en el país debe apuntar a un desarrollo de la economía, que no suplante o elimine estructuras existentes, si no que las mismas logren adaptarse y funcionar bajo un esquema alternativo y sustentable.

En este sentido, cobra importancia la presente investigación ubicada en la línea de Sistema Financiero y Gestión Empresarial Venezolana motivado a que luego de la puesta en marcha de este sistema de transporte, su incidencia en el factor financiero de las empresas de transporte pesado será significativa, convirtiendo la presente en un tema importante para desarrollar futuras investigaciones la cual generará reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente del área investigada, como dentro del ámbito de las Ciencias Administrativas, ya que de una manera u otra, se analizan hipótesis lo cual necesariamente requiere de formular teorías del conocimiento existente, lo que beneficiará a la Universidad en su búsqueda de conocimiento, al postgrado, a la comunidad de FACES.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El marco teórico referencial reúne los hallazgos de investigación respecto al estado del arte del tema a investigar. En este apartado se presentan los antecedentes de la investigación, referenciados en las diferentes publicaciones que abordan algún aspecto del tema investigado, ya sea un aporte metodológico, teórico o práctico y que sirven para orientar el trabajo del investigador. Así mismo, se hace un inventario de las bases teóricas que soportan el estudio realizado. Temas relevantes, tales como la gerencia, la prospectiva, finanzas, servicios de transporte y el sistema ferroviario.

Lao anterior, es reforzado por Arias (2012:106) al considerar que el marco teórico: “Es el producto de la revisión documental–bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven a la investigación a realizar”, en tal sentido, las bases teóricas permiten orientar la búsqueda y ofrecer una conceptualización adecuada de los términos que se utilizaran en la investigación.

Antecedentes de la Investigación

Se realizó una revisión de investigaciones realizadas en el último lustro, y que proveyeron importante orientación sobre el estado del arte en relación con el tema estudiado. De esta manera, se realizó un arqueo bibliográfico en formato digital, tanto de investigaciones efectuadas a nivel internacional, como a nivel nacional. Cabe destacar, que los antecedentes de la investigación conforman de acuerdo con Tamayo (2004), todos aquellos hechos registrados previo a la formulación del problema y que pueden ser de utilidad para juzgar, interpretar o comprender el problema en estudio.

En el plano internacional, se tiene a Dorta (2019), quien en su trabajo de grado para optar al título de magister en Finanzas en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España, desarrolla una investigación sobre “Transporte y logística internacional” la cual tuvo como objetivo: comprender la importancia de la logística y

el transporte para el comercio internacional, esto condujo a la propuesta de un plan de transporte y logística para un proyecto de internacionalización de la empresa. Como conclusión destaca que el transporte juega un papel primordial dentro de la cadena logística. El transporte es esencial en los procesos de aprovisionamiento y distribución; sin embargo, éstos a la vez guardan estrecha relación con los procesos productivos y, por esa razón, no es sensato aislar el transporte de la cadena logística.

Así mismo, destaca que la logística tiene una importancia estratégica en las empresas. Existen estudios que reflejan que la ventaja competitiva de algunas de ellas reside precisamente en sus operaciones logísticas. Este es el caso de la cadena de moda ZARA y del resto de marcas de la multinacional española Inditex. Los altos niveles de competencia en algunos mercados llevan a algunas empresas a iniciar relaciones de intercambio de información, materiales y recursos con los proveedores y clientes, en una forma mucho más integrada. La gestión de la cadena de suministro incluye las actividades asociadas desde la obtención de materiales para la producción, hasta su colocación en el mercado, es decir, la cadena de suministro se extiende desde el proveedor de tu proveedor hasta el cliente de tu cliente. En todo esto, el transporte juega un papel determinante.

Dado que la logística se desarrolla mediante una serie de actividades en cadena, la manera de llevar a cabo cada actividad logística influye en las demás. Por ejemplo, la utilización de un determinado medio de transporte determina el tiempo que tendrán que estar almacenados los productos en los mercados de destino, la gestión del control de inventarios y pedidos, los embalajes a utilizar, entre otros. Igualmente, llama la atención, acerca del desarrollo de las comunicaciones y la tecnología, que cada día permite una reducción de los costes, así como la mejora del servicio al cliente. El control de inventarios y el procesado de los pedidos son cada vez más eficientes. Los costes de transporte se han reducido a través de mejoras

técnicas, tales como el uso de contenedores multimodales y la simplificación de los tramites por medio del transporte combinado multimodal.

De igual manera, se tiene a Vitek (2021), con su tesis para optar al grado de maestría en la Universidad de Finanzas y Administración de Praga, titulada “Gerencia del Flujo de Efectivo”, cuyo objetivo fue establecer elementos de mejora en la tesorería de una empresa, mediante la optimización del flujo de efectivo. El trabajo desarrolla elementos teóricos y prácticos de la gestión de flujo de efectivo, parte de un diagnóstico de la situación de la empresa, donde destaca la ausencia de una planificación financiera, el uso ineficiente de los recursos que impide generar mayor flujo de efectivo, limitando las entradas de efectivo y aumentando las salidas. Este trabajo es particularmente interesante para la investigación, porque muestra la importancia de la gestión y manejo de los fondos para lograr la eficiencia financiera.

Concluye que la gestión de los movimientos de flujo de efectivo es un elemento central para lograr los objetivos de rentabilidad de la empresa. La prospectiva de los flujos de fondos es una herramienta clave para analizar la capacidad de la empresa de pagar su deuda a corto plazo y pagar dividendos, así como establecer la necesidad de fondos adicionales a futuro. La clave para mejorar la gestión de flujos de efectivos es lograr el balance entre las entradas y las salidas de efectivo.

Cerrando el plano internacional, se destaca el trabajo presentado por Melo (2024), para optar al título de Magister en la Universidad EAFIT en Colombia, cuyo propósito fue establecer una prospectiva financiera a cuatro años para una empresa de auto partes en Colombia. De este trabajo se obtuvo valiosa orientación sobre la metodología de prospectiva para empresas de pequeño tamaño. El análisis incorpora factores de orden económico, particularmente la influencia de la pandemia en los resultados de la empresa. Se utilizaron metodologías de tipo cuantitativo y cualitativo, para realizar el diagnostico. Se tomo como muestra los estados financieros auditados

de la empresa que se encontraban disponibles. El trabajo concluye incorporando recomendaciones para ejecutar un modelo de gestión operativa, comercial y financiera para generar crecimiento de la empresa a partir del análisis prospectivo.

A nivel nacional, se tiene el estudio de Marrero (2018), el titulado “Estudio de factibilidad para la implementación de un Proceso Logístico Integral en un negocio de alimentos refrigerados en el área de Guatire”, para optar al Título de Magister en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos Financieros, en la Universidad Monte Ávila. En el mismo, se concluye que, para los negocios, sus servicios logísticos cobran una trascendencia mayor gracias a la vertiginosa competencia existente en los mercados, en donde, el servicio es considerado una variable tan determinante como la misma calidad del producto.

En el trabajo, se destaca como el concepto de Logística nace posterior a la II Guerra Mundial, cuando se comenzaron a realizar estudios para aplicar la logística Militar a empresas comunes. Con la llegada de los años 70, surge la existencia de un nuevo interés en la integración de las operaciones logísticas de la empresa cuyo énfasis estaría puesto en los servicios de transporte.

Este trabajo introduce el concepto de la empresa de transporte como un operador logístico. Las empresas de transporte funcionan como operadores logísticos de un eslabón de la cadena, aunque existen empresas que alcanzan a los 5 eslabones de la cadena de suministros (Supply Chain). Los Operadores Logísticos, son aquellas empresas que por encargo de su cliente diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministro (aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribución y en algunos casos puede incluir ciertas actividades del proceso productivo), clasificándose en función del grado en que externalizan su operación logística, variando desde 1PL (First Party Logistics o sub-contrato de transporte) hasta 5PL (Fifth Party Logistics o gestión de la cadena de suministros integral).

De igual manera se tiene a Torres (2020), quien desarrolla la investigación titulada “Modelo de Gestión Financiera para la Empresa Servitransporte S.A.”, para titularse de Magister en Finanzas Empresariales, en la Universidad Católica Andrés Bello. En este trabajo, se destaca la exposición de los problemas de la empresa, ocasionados por la ausencia de un control apropiado de las operaciones, entre otras fallas se destaca la ausencia de instrumentos que le permita evaluar de manera continua las posibles desviaciones en sus operaciones. Destaca la importancia de ejercer un control de los aspectos financieros, entre otros el manejo del flujo de efectivo, vital para cualquier empresa. Este trabajo fue muy útil en mostrar aspectos del desarrollo de instrumentos de gestión financiera para la empresa.

Se tomo nota de los métodos de análisis utilizados para estudiar la situación financiera de la empresa. Se realizaron análisis tanto horizontal como vertical del balance general y estado de resultados, así como el cálculo de los indicadores financieros de liquidez, endeudamiento, actividad, rentabilidad con su respectivo análisis, también se realizó un análisis DuPont de la información financiera. Particularmente, el análisis del flujo de efectivo aporta interesantes elementos para el presente estudio, pues aportan fundamento teórico, bien sea en cuanto al transporte de carga pesada, como a las finanzas de estos, planteando alternativas para superar dificultades aplicando la planificación estratégica - financiera, como aporte para la solución de estas.

Finalmente, Acosta (2021), en su tesis de Maestría titulada “Gerencia Financiera como herramienta de gestión para el incremento de la rentabilidad de PYMES en el sector panadero del Municipio Baralt, Estado Zulia”, realizada en la Universidad Yacambú, desarrolla algunos conceptos útiles para comprender la importancia de la gestión financiera.

El trabajo tuvo como objetivo central el analizar el papel de la gerencia financiera como herramienta de gestión para lograr una mayor rentabilidad. Se utilizó

una metodología de enfoque cuantitativo, utilizando un estudio de campo, con un diseño no experimental de tipo descriptivo. Se utilizó una encuesta y aplicación de juicios de expertos. Se pudo constatar que la mayoría de los negocios encuestados no aplica herramientas de gestión para optimizar el buen manejo del área financiera, esto es cercano a lo encontrado en la empresa estudiada, por lo que se muestra que el uso de herramientas de gestión financiera, tal como lo es la prospectiva y análisis de los instrumentos financieros es particularmente útil para lograr una mejor rentabilidad de las empresas.

Bases Teóricas

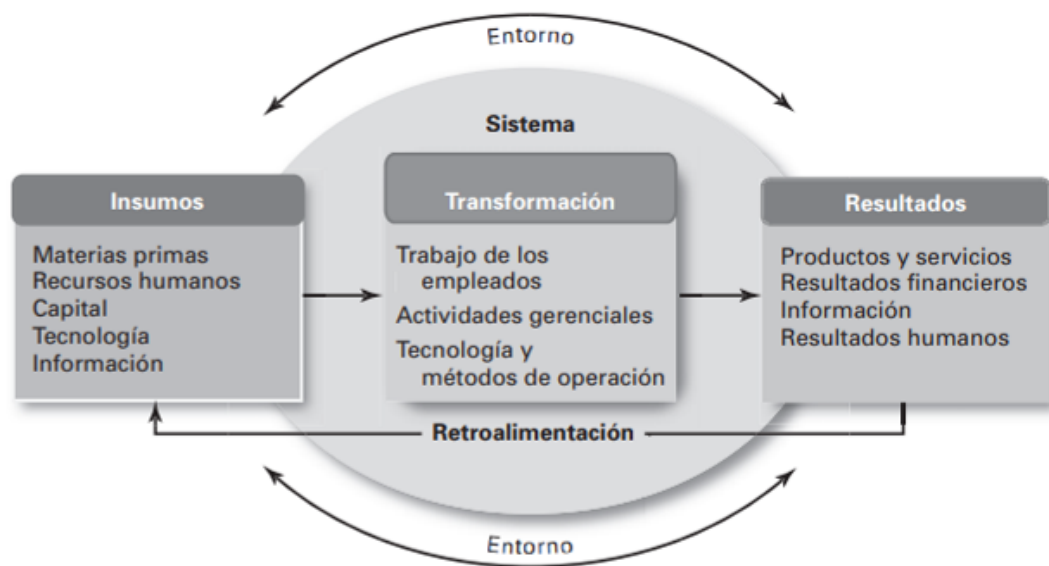
Las bases teóricas según Palella (2012:62), son “el soporte principal del estudio. En él se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones. Representa un sistema coordinado, coherente de conceptos y propósitos para abordar el problema”. De modo que esto permite tener elementos para entender e interpretar el problema de estudio según los aportes proporcionados por la teoría existente. De esta forma, considerando la variable de estudio, prospectiva financiera, se consideraron las dimensiones teóricas de la prospectiva y la planificación financiera, con teorías sustantivas como teoría de sistema y complejidad

Sistemas y Complejidad

La Teoría de Sistemas es un enfoque integral para entender las organizaciones y su interacción con el entorno, conceptualizada originalmente por Ludwig von Bertalanffy en la década de 1940. Esta teoría propone que las organizaciones no pueden ser comprendidas únicamente a través de sus partes individuales, sino que deben ser vistas como sistemas abiertos que interactúan dinámicamente con su entorno. Este enfoque es particularmente relevante en el contexto de empresas como Transporte Resiliente C.A., especialmente frente a cambios significativos y dinámicos del entorno externo que incluye la implementación del sistema ferroviario

en Venezuela. De allí que para Robbins y Coulter (2005), “Un sistema es un conjunto de partes relacionadas e interdependientes dispuestas de tal manera que producen un todo unificado” (p. 34), de modo que las organizaciones son sistemas abiertos que a su vez interactúan con un entorno que lo influye y a su vez es influido por este, es decir, sistemas que dinámicamente interactúa con su entorno. Ver figura 1.

Figura 2. *La organización como sistema abierto*



Fuente: Robbins y Coulter (2005, p. 35).

La figura anterior, anterior sugiere que las organizaciones son dinámicas en su constante intercambio con su entorno, de allí que en el caso el caso de Transporte Resiliente C.A., lo cambio políticos, económicos, sociales, culturales y tecnológicos, así como la puesta en marcha del sistema ferroviario, representan cambio del entorno que puede afectar múltiples aspectos de su operación, desde la logística hasta la estructura de costos y la rentabilidad

En concordancia con lo señalado, Chiavenato (2007) advierte dos tipos de sistemas a saber: cerrados y abiertos:

Sistema cerrado: tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, las cuales son bien conocidas y guardan entre si una razón de causa efecto: a una entrada determinada (causas) sigue una salida determinada (efecto); por esta razón el sistema cerrado también se denomina mecánico o determinista. Sistema abierto: tiene una variedad enorme de entradas y salidas en relación con el ambiente externo. Estas entradas y salidas no se conocen bien y sus relaciones de causa y efectos son indeterminadas por eso el sistema abierto también es llamado sistema orgánico (p13).

Por consiguiente, un sistema cerrado se mantiene hermético con el medio ambiente sin recibir ni trasladar hacia afuera. Mientras que el sistema abierto mantiene una relación de reciprocidad con el entorno, recibiendo y devolviendo a este. Un sistema abierto es a su vez un sistema (subsistema) dentro de otro sistema de mayor amplitud, ello supone que los cambios en un componente del entorno pueden tener repercusiones en todo el sistema organizacional. Es por esto que, los cambios económicos, políticos sociales, culturales y tecnológicos incluyendo la nueva infraestructura ferroviaria, impactara las rutas de transporte, la competencia en el sector y las expectativas de los clientes. Estas alteraciones requieren que la empresa Transporte Resiliente C.A, revise y ajuste sus estrategias financieras para mantener su competitividad y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

En el mismo orden de ideas, al considerar que en el sistema organizacional interactúan muchos componentes tanto internos como externos, incluso, mucho de estos componentes actúan de manera conjunta e inesperada. Esto es referido como un sistema complejo, es decir, las organizaciones son sistemas complejos donde múltiples variables interactúan, algunas veces de manera impredecible, generando comportamientos emergentes que no pueden ser explicados basados únicamente en el análisis de sus componentes individuales. Desde esta perspectiva, el carácter impredecible de un sistema, según García (2006:51), obedece a que” Una misma perturbación en un sistema puede tener efectos diferentes”, de allí la necesidad de

considerar la integridad de las interacciones de las partes del entorno para entender el todo.

Entorno de la Empresa

El entorno de una empresa está compuesto por todas aquellas fuerzas o agentes ajenas a esta, pero que influyen perceptiblemente en su funcionamiento. Dicho entorno está compuesto de un **microentorno** (microambiente) y un **macroentorno** (macroambiente), para el cual Kotler y Armstrong (2017), argumentan:

El microentorno se compone de los agentes cercanos a la empresa que influyen en su capacidad para atender a sus clientes: la propia empresa, los proveedores, los intermediarios de marketing, los mercados de consumo, los competidores y los grupos de interés. El macroentorno está compuesto por las fuerzas sociales más generales que afectan al microentorno: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales (p.92).

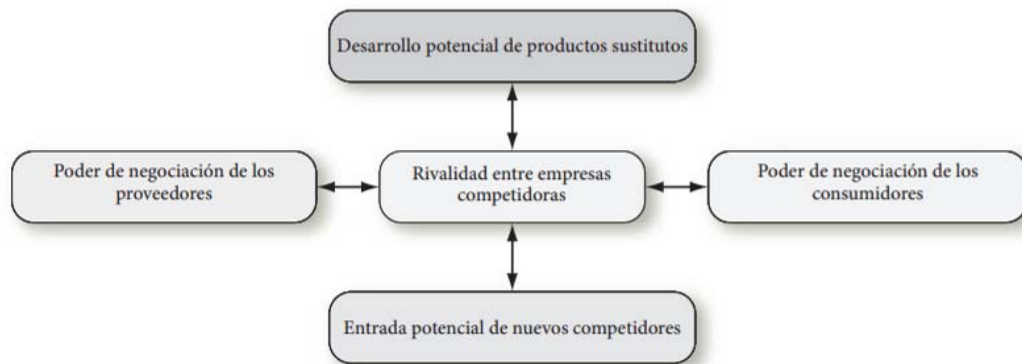
Lo anterior, exige consideración a los aspectos del entorno empresarial por su amplia influencia en el proceso de toma de decisiones organizacional, justificando además la concepción de sistema abierto.

Análisis del Microentorno. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

El Microambiente puede ser abordado a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, en tal sentido para David (2013:75), “el modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias”, este análisis de la industria reconoce fuerzas competitivas que en algunos casos hace el mercado poco atractivo y obliga a los competidores a desplegar su máxima creatividad para ubicar oportunidades. De este modo para David (2013), y siguiendo a Porter, la naturaleza competitiva del sector está conformado por cinco fuerzas a saber: 1. Rivalidad entre empresas competidoras, 2. Entrada potencial de nuevos competidores, 3. Desarrollo potencial

de productos sustitutos, 4. Poder de negociación de los proveedores y 5. Poder de negociación de los consumidores. Ver figura 3,

Figura 3. *Modelo de competencias de las cinco fuerzas de Porter*



Fuente: David (2013:76)

1. La Rivalidad Entre Empresas Competidoras

Esta es por lo general la más intensa de las cinco fuerzas competitivas. El éxito de las estrategias empresariales depende de la habilidad de la compañía para obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores directos. Cuando una empresa implementa cambios estratégicos, como ajustes en precios, mejoras de calidad, introducción de nuevas características o servicios, ampliación de garantías, o aumento de publicidad, puede desencadenar reacciones de sus competidores, generando un ciclo competitivo.

Esta rivalidad se intensifica conforme aumenta el número de competidores y a medida que las empresas se igualan en tamaño y capacidad. Factores como la disminución en la demanda, la facilidad con la que los consumidores pueden cambiar de marca, las barreras para salir del mercado, altos costos fijos, y productos perecederos o indiferenciados (por ejemplo, commodities como la gasolina) también incrementan la competencia. Además, la diversidad en las estrategias, el origen y la cultura de las empresas, así como la frecuencia de fusiones y adquisiciones, contribuyen a la intensidad de la rivalidad competitiva (David, 2013).

2. Entrada Potencial de Nuevos Competidores

Con la posibilidad de ingreso fácil a un sector de nuevas empresas, la competencia se intensifica. No obstante, existen diversas barreras que pueden dificultar este ingreso. Entre ellas se encuentran alcanzar rápidamente economías de escala, acceder a tecnología avanzada y conocimientos especializados, y la falta de experiencia en el sector. Otros factores para considerar son la fidelidad de los consumidores, altos requerimientos de capital, la falta de canales de distribución adecuados, regulaciones gubernamentales, aranceles, dificultades para acceder a materias primas, patentes, ubicaciones desfavorables, posibles contraataques de competidores establecidos y la saturación del mercado. Sin embargo, a pesar de estas barreras algunas empresas logran ingresar con éxito ofreciendo productos de alta calidad, precios competitivos o estrategias de marketing robustas.

El rol del estratega, en este contexto, es anticipar posibles nuevos competidores, monitorear sus estrategias, tomar acciones defensivas cuando sea necesario, y aprovechar las fortalezas y oportunidades del mercado. Cuando la amenaza de nuevos competidores es alta, las empresas establecidas tienden a reforzar su posición mediante tácticas como la reducción de precios, la mejora de garantías, la introducción de nuevas características y la oferta de financiamiento especial, todo con el fin de desalentar a nuevos participantes (David, 2013).

3. Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos

El desarrollo de productos sustitutos puede limitar el precio máximo que una empresa puede cobrar por sus productos antes de que los consumidores se cambien a una alternativa. La presión competitiva derivada de estos productos se manifiesta principalmente en los planes de expansión de la capacidad de producción de los competidores, así como en sus proyecciones de crecimiento en ventas y ganancias. A medida que el precio de los productos sustitutos disminuye, y los costos que enfrentan los consumidores para cambiar a ellos se reducen, esta presión aumenta. La

competitividad de los productos sustitutos se evalúa mejor observando su cuota de mercado y las estrategias de las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado (David, 2013).

4. Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores tiene un impacto significativo en la competitividad del sector industrial. Este poder se incrementa cuando hay pocos proveedores, pocas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras alternativas es elevado. Si los proveedores y los productores colaboran mediante precios justos, mejor calidad, y reducción de costos de inventario, todos se benefician a largo plazo. Para mitigar el poder de los proveedores, las empresas pueden optar por estrategias como la integración hacia atrás, es decir, adquirir o controlar sus propios proveedores, lo cual es útil cuando estos son poco fiables o costosos. Además, muchas industrias encuentran más económico externalizar ciertos componentes, lo que refuerza la tendencia de formar alianzas estratégicas con proveedores selectos. Estas asociaciones buscan reducir costos de inventario, mejorar la calidad y acelerar la disponibilidad de componentes innovadores (David, 2013).

5. Poder de Negociación de los Consumidores

El poder de negociación de los consumidores es una fuerza competitiva determinante en muchas industrias. Cuando los consumidores son pocos o realizan compras en grandes volúmenes, tienen un poder significativo para influir en los precios y las condiciones del mercado. Si los productos ofrecidos son estandarizados o no diferenciados, el poder del consumidor se incrementa, ya que tienen más capacidad para comparar precios y condiciones entre proveedores.

Este poder es particularmente fuerte en las siguientes circunstancias: 1. **Disponibilidad de productos sustitutos:** Los consumidores pueden cambiar de marca o producto sin incurrir en grandes costos, lo que les otorga una ventaja al negociar. 2. **Importancia del comprador para el vendedor:** Si un consumidor es

importante para el vendedor, este tendrá más incentivos para ofrecer mejores condiciones para retenerlo. 3. **Caída en la demanda:** Los vendedores que enfrentan una baja demanda estarán más dispuestos a negociar para evitar perder ventas. 4. **Información del consumidor:** Los consumidores bien informados sobre precios y costos pueden ejercer presión para obtener mejores ofertas. 5. **Control sobre el momento de la compra:** Cuando los consumidores tienen el poder de decidir cuándo y qué producto adquirir, pueden influir significativamente en las condiciones del mercado (David, 2013).

Análisis del Macroentorno (Macroambiente). Análisis PETSEL

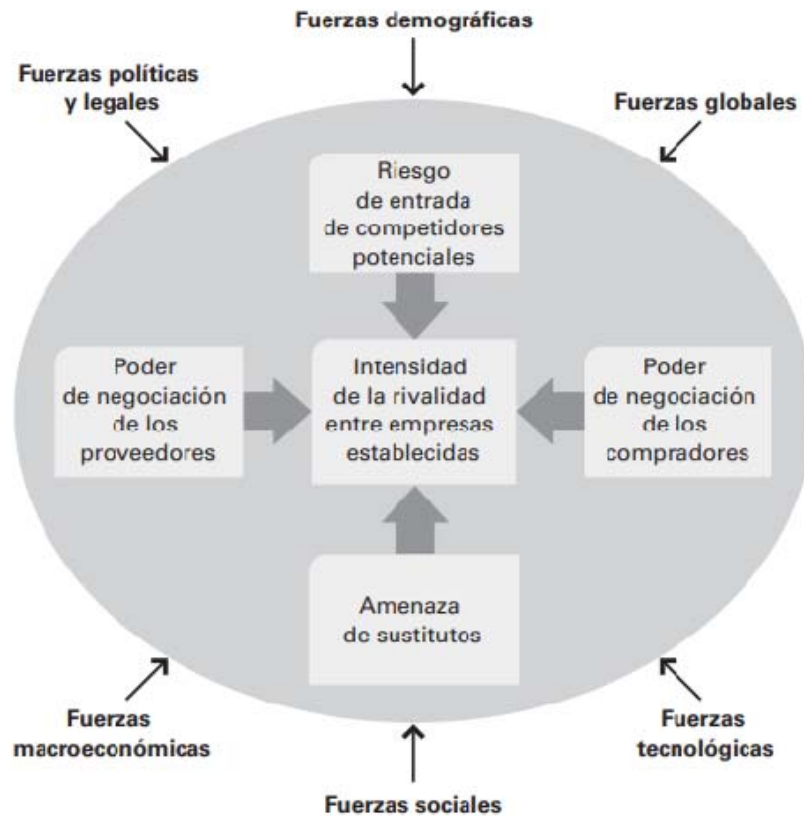
El macroentorno puede ser abordado por el método PETSEL (acrónimo de político, económico, tecnológico, Social-Cultural, Ecológico y Legal). El análisis PESTEL ha tenido su génesis a partir del análisis PEST (política, económica, social y tecnológica), posteriormente se incorporaron factores ambientales y legales, hasta lo que se conoce como PESTLE o PESTEL. En tal sentido plantean Hill y Jones (2008), “Los cambios en las fuerzas del macro ambiente pueden influir directamente en alguna o todas las fuerzas del modelo de Porter, lo cual altera su potencia relativa y, con ello, el aspecto atractivo de una industria” (p.66), en tal sentido, tales fuerzas no solo afectan a las organizaciones empresariales e industria, sino a sus fuerzas competitivas externas inmediatas, contempladas en las fuerzas de Porter (ver figura 4).

Siguiendo a Hill y Jones (2008), considerando el método PETSEL, se tienen de manera resumida, en qué consisten los seis componentes del macro ambiente:

- **Política:** Examina cómo las políticas gubernamentales, relaciones de poder, la estabilidad política, influyen el desempeño de la economía y del sector de la empresa.

- **Económica:** Evalúa como los factores económicos, inflación, tipo de cambio, crecimiento económico y tasas de interés que pueden influir en la capacidad de un sector y sus empresas para generar ingresos.
- **Social:** Considera las tendencias demográficas, culturales y cambios en el comportamiento de los consumidores, que pueden afectar la demanda de productos o servicios, como, estructura socioeconómica, pirámide poblacional, estilos de vida saludables, existencia de consumidores verdes, entre otros.
- **Tecnológica:** Analiza cómo los avances tecnológicos y su adopción, pueden afectar el desempeño de los sectores productivos, la eficiencia operativa y la competencia en el mercado.
- **Ecológica:** Se centra en las regulaciones ambientales y demandas de prácticas sustentables por parte de la comunidad, cómo las empresas deben adaptarse a los crecientes estándares de sostenibilidad, por cambio climático, escasez del agua, contaminación producto de la energía fósil.
- **Legal:** Revisa el marco legal que puede restringir o facilitar las operaciones empresariales, como las leyes laborales, de propiedad intelectual o fiscales

Figura 4.Factores del macroentorno (macro ambiente)



Fuente: Hill y Jones (2008:67)

La Prospectiva

La prospectiva se destaca como una herramienta clave para guiar el proceso de toma de decisiones dentro de las organizaciones. A diferencia de enfoques analíticos convencionales, ofrece una perspectiva innovadora que permite comprender la realidad desde un ángulo diferente, enfocándose en el futuro. Esta perspectiva se basa en el análisis y la comprensión de tendencias que se pueden extraer tanto del pasado como del presente. Según Godet y Durante (2007:21), la prospectiva es “la anticipación al servicio de la acción”, lo que significa que no es una disciplina rígida, sino una "indisciplina" que ayuda a reducir la incertidumbre

sobre los posibles escenarios futuros. De igual manera la prospectiva permite, según Baena (2015:36), que la “realidad puede ser leída como un sistema de alta complejidad, donde los elementos del todo guardan relaciones de interdependencia”, de modo que entendiendo el sistema de estudio se puede avizorar su futuro e influir sobre este.

En consideración a lo anterior, Miklos y Tello (2006), manifiestan que:

La prospectiva sostiene una visión holística en lugar de parcial y desintegrada: además de aspectos cuantitativos, considera aquellos de naturaleza cualitativa, permitiendo así una apreciación más completa; sus relaciones son más dinámicas y están basadas en estructuras evolutivas y no fijas o estáticas; su futuro es múltiple e incierto; lo más importante: su actitud hacia el futuro es activa y creativa y no pasiva o sencillamente adaptativa (p.21).

De modo que el futuro es un espacio de libertad que se construye atendiendo la evolución del presente y las consideraciones del pasado, que desencadenan múltiples futuros por lo que los actores deben decidir las acciones a seguir para moldear el futuro deseado.

Es conveniente destacar, que según Ortega (2017), la preocupación por el futuro ha sido parte de la humanidad desde sus inicios, especialmente al tratar de anticipar cómo evolucionarán las sociedades. Esta preocupación se intensificó al finalizar la Segunda Guerra Mundial, cuando grandes potencias y corporaciones comenzaron a identificar las variables clave que influirían en el futuro, en gran medida impulsados por el temor de una nueva guerra global en medio de la Guerra Fría. En este contexto, un grupo de intelectuales en Francia, con figuras como Gastón Berger y Bertrand de Jouvenel, fundaron las bases de lo que hoy se conoce como la prospectiva. Berger, a través de su revista *Prospective* y su Centro Internacional de Prospectiva, junto con de Jouvenel y su Sociedad Futuribles, fueron pioneros en identificar los conceptos fundamentales de una ciencia que estudia el futuro desde

una perspectiva voluntarista. Este enfoque considera que el futuro no está predeterminado, sino que puede moldearse a través de decisiones informadas y estratégicas.

En este mismo orden de ideas, en Estados Unidos, después de la Segunda Guerra Mundial, dos corrientes principales surgieron con la intención de prever el futuro, apoyadas por diferentes actores. Por un lado, empresarios fundaron el Instituto de Investigaciones de la Universidad de Stanford (SRI) para desarrollar proyecciones sobre el futuro, y por otro lado, pensadores y militares, respaldados por la Fundación Ford, crearon la Rand Corporation en 1948, centrada en la defensa nacional contra una posible guerra nuclear. Ambos institutos se convirtieron en centros de estudios clave durante la Guerra Fría, sentando las bases del forecasting en los EE. UU., que en ese momento todavía se conocía como "futurística". Herman Kahn, Max Cantor y otros exmiembros de la Rand Corporation fundaron en 1961 el Hudson Institute, donde comenzaron a desarrollar técnicas de pronóstico para el futuro tecnológico y no tecnológico, diseñando escenarios a largo plazo (Ortega, 2017).

El Reino Unido también participó en el desarrollo de la prospectiva, buscando una vía intermedia entre el determinismo del forecasting estadounidense y el voluntarismo de la prospectiva francesa. Con la fundación de la revista *Futures* en 1968 y la creación de la Science Policy Research Unit (SPRU) en la Universidad de Sussex en 1966, se inició un enfoque más holístico del análisis del futuro, que luego se transformó en el foresight tecnológico. Este enfoque evolucionó a lo largo de las décadas, integrando no solo la tecnología, sino también una comprensión más global de los factores que moldean el futuro. también destaca el desarrollo del corporate foresight como una herramienta crucial para que las empresas utilicen el análisis de futuros en sus procesos de planificación, mejorando así su competitividad en un entorno dinámico y cambiante (Ortega, 2017).

La presente investigación se alinea con el voluntarismo de la escuela francesa de prospectiva, en la cual la clave de una planificación efectiva reside en la

identificación de "futuros posibles" y la creación de estrategias que permitan a las organizaciones prepararse para cada uno de ellos (Godet, 2007). En este marco, la prospectiva no se limita a predecir tendencias del futuro, sino que busca su construcción activa mediante decisiones estratégicas informadas. Este enfoque trasciende la realidad actual, comenzando con un proceso creativo de imaginación, seguido de una reflexión consciente sobre la situación presente. Finalmente, la prospectiva se convierte en un ejercicio participativo, otorgándole el carácter de una "realidad futura concreta", materializada en diferentes escenarios alternativos. A diferencia de otros enfoques deterministas, la prospectiva no busca anticipar el futuro de manera estricta o rígida. Miklos y Tello (2006: 57-58) subrayan que “la prospectiva debe verse como una actitud orientada hacia la acción, una fuente dinámica de pensamiento creativo que pretende construir activamente ese futuro”. En este sentido, la prospectiva se destaca por su flexibilidad, abordando un horizonte temporal amplio y permitiendo una continua adaptación frente a la incertidumbre y los cambios del entorno

Las Cuatro Actitudes Frente al Futuro

Para Godet y Durante (2007) se identifican cuatro actitudes frente al futuro, a saber: la del avestruz (pasivo), la del bombero (reactivo), la del asegurador (preactivo) y la del conspirador (proactivo). Ver tabla 1.

Tabla 1. Actitud frente al futuro. (Escuela francesa)

ACTITUD CARACTERIZACIÓN BÁSICA

Reactivistas	Están orientados hacia el pasado: no les satisfacen las cosas como están y las prefieren como alguna vez estuvieron. Creen que la tecnología es el principal motor del cambio y por ello la consideran su principal enemigo. Ven al futuro como una amenaza aún mayor. La idea de "todo tiempo pasado fue mejor" sintetiza su filosofía.
Inactivista	Están satisfechos con las cosas como están, pero las fuentes de sus temores las centran en el futuro, al que perciben como una amenaza. Piensan que la mayoría de los cambios son sólo temporales e ilusorios y que sus negocios tenderán a la estabilidad aún luego de las crisis. No obstante, conceden al manejo de la crisis un valor especial al punto que sólo tienden a actuar para sobrellevar y así conservar el orden de cosas imperante.
Pre activa	Ven al futuro como una oportunidad, buscan acelerar el cambio, para explotar las oportunidades que éste traiga. Tratan de navegar con la marea. A diferencia de los reactivistas, valoran especialmente la tecnología: creen que, a la larga, ésta será capaz de resolver la mayoría de los problemas. En una organización pre activa la planeación consiste en predecir el futuro y prepararse para él; la preparación consiste en evitar las amenazas y en explotar las oportunidades futuras.
Proactiva	Piensan que el futuro puede ser influenciado por la acción individual, por lo tanto, está sujeto a creación. Por ello, creen que el sentido básico de la planeación radica en el diseño de un futuro deseable y la invención de los métodos para alcanzarlo. Mientras los inactivistas tratan de aferrarse a una posición para no ser arrastrados por la marea, los reactivistas nadan contra la corriente y los preactivistas tratan de avanzar con la marea; la actitud proactivista es diferente: ellos tratan de controlar la marea.

Fuente: propia a partir de Godet y Durante (2007)

En función de lo anterior, es importante subrayar que la actitud más adecuada que deben adoptar los directivos de una empresa es la proactividad. Esto implica no solo anticiparse a los posibles escenarios, sino también tomar acciones en el presente

que permitan adaptarse eficazmente a esos cambios inminentes. La proactividad no consiste en esperar pasivamente a que los eventos sucedan, sino en actuar con iniciativa y determinación, lo que ayuda a reducir la incertidumbre sobre lo desconocido. De este modo, la probabilidad de que un evento ocurra está estrechamente vinculada a los esfuerzos y actividades que la organización despliega para hacer que suceda.

Escenarios Financieros

Para Morales, A; Morales, J. y Alcocer (2014), los escenarios financieros representan el instrumento a partir del cual se pueden visualizar la futura situación financiera de la empresa, para ello debe considerarse variables clave como: Ventas, Costo, Utilidades, Flujos de efectivo, Activos, Pasivos, Rentabilidad y Valor de la empresa. Consideran al menos tres tipos de escenarios: Optimista, pesimista y de referencia, aunque consideran además el escenario de escape.

En cuanto al escenario optimista, se asumen premisas básicas y de apoyo, así como variables económicas-financieras favorables y benévolas para la organización empresarial, con alto grado de ocurrencia (Morales et al., 2014).

Cabe señalar que la selección de variables básicas y de apoyo para el sistema surge del consenso del grupo de expertos, la intención es asociar dichas variables con las variables claves que indicarían la futura situación financiera de la organización empresarial.

Por otro lado, al considerar el escenario pesimista, por el contrario, las variables básicas y de apoyo, así como las variables económicas -financieras se consideran en contradicción al desempeño de la empresa, con un bajo grado de probabilidad de ocurrencia.

Es conveniente resaltar que este tipo de escenario financiero pesimista es poco probable, sin embargo, debe considerarse dentro de las opciones porque pueden dejar

a la organización sin estrategias predefinidas y con baja capacidad de respuesta que puede ser determinante para su supervivencia

Finalmente, para el escenario de referencia, según Morales et al., (2014), se construye tomando en consideración las variables básicas y de apoyo, así como variables económicas-financieras favorables y adversas, ponderando por su grado de ocurrencia.

Este tipo de escenario ofrece un intermedio entre el escenario pesimista y optimista, pareciéndose más al escenario de mayor probabilidad de ocurrencia. Es conveniente según advierte Morales et al., (2014), que existen incluso otro tipo de escenario a saber. Desde su morfología: están los escenarios de proceso y de estado; según su visión global: posibles, factibles y deseables; los exploratorios, a saber: tendenciales y de enmarque; finalmente, los de anticipación: normativos y de contraste. Todos ellos ofrecen una variedad de opciones para el estudio del futuro, permitiendo el proceso de toma de decisiones informadas.

Consideraciones de la Planificación Financiera

Para Morales y J. Morales (2014), la planificación financiera es un proceso secuencial que engrana de la siguiente manera:

Inicia con los planes a largo plazo o estratégicos, éstos, a su vez, guían la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos. Por lo general, los planes y presupuestos a corto plazo se orienten a conseguir los objetivos de corto plazo, los cuales a su vez son parte de los objetivos estratégicos o de largo plazo de la empresa (p. 13).

Lo anterior refuerza la idea que la planificación financiera forma parte de un proceso que fundamenta los planes con trascendencia en el largo plazo, por lo que será pertinente contar con imágenes del futuro que permitan orientar las acciones a largo plazo, a su vez justificando las acciones del corto plazo, de modo de dar importancia a la información financiera del largo y del corto plazo.

La argumentación anterior, es sostenida por la consideración de Myers, Allen (2010), los cuales advierten que la planificación financiera es la secuencia que comprende:

1. El análisis de las diferentes alternativas de inversión y financiamiento de las que dispone la empresa en un momento determinado.
2. La proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones que existen entre las decisiones a tomar hoy, y las que se produzcan en el futuro.
3. La decisión de que alternativas adoptar para su posterior ejecución. La comparación del comportamiento de las opciones ejecutadas con los objetivos establecidos en el plan (p.234).

La consideración anterior, refleja el análisis de la situación actual y futura o prospectiva de la empresa, considerando el horizonte temporal donde se asumen acciones, planes financieros y no financieros que permitirán que la organización empresarial construya su futuro.

En la misma orientación anterior, y con mayor nivel de desagregación, Morales A. y Morales J. (Ob. Cit.), la planeación financiera establece una secuencia de siete fases a saber:

1. Proyectar los estados financieros y a partir de ellos analizar los efectos que el plan tendrá en las utilidades previstas y la medición por medio de las razones financieras, cálculo del punto de equilibrio, etc.
2. Determinar los fondos necesarios para un plan de cinco años: los fondos destinados a planta y equipo, a inventarios y cuentas por cobrar, a la investigación, etc.
3. Pronosticar la disponibilidad de fondos en los próximos cinco años.
4. Desarrollar a detalle las acciones necesarias para hacer las inversiones requeridas en los diferentes activos, así como la contratación del uso de fuentes de financiamiento.
5. Establecer y mantener un sistema de control que vigile la asignación y el uso de los fondos dentro de la compañía.

6. Diseñar procedimientos para ajustar el plan básico en caso de que no se cumplan los pronósticos económicos en que se fundamenta.
7. Establecer un sistema de recompensas para gestión de la administración basado en la medición del desempeño, donde se premie a los ejecutivos de acuerdo con sus resultados (p. 15).

Finalmente, se observa que el proceso de planificación financiera es iterativo, que parte de proyección de los estados financieros, sin embargo, esto reflejan de la consideración del desempeño empresarial en un contexto de sistema abierto, donde aspectos internos y externos influyen sobre las Ventas, Costo, Utilidades, Flujos de efectivo, Activos, Pasivos, Rentabilidad y Valor de la empresa, que permitirán entender la dinámica financiera de la empresa en el horizonte de tiempo considerado.

El Servicio de Transporte de Carga Pesada en Venezuela

En Venezuela son muchas las empresas que prestan el servicio de transporte de carga cumpliendo la función de transportar de un lugar a otro una determinada mercancía. Este servicio forma parte de toda una cadena logística, la cual se encarga de colocar uno o varios productos en el momento y lugar de destino indicado, igual se incluye en la cadena de distribución, ya que cumple con el transporte de los productos a un determinado costo. Este traslado se realiza desde el punto de partida hacia el destino final de la mercancía, sin embargo, la carga durante este trayecto pasará por lugares de embarque, almacenaje y desembarque.

El servicio de transporte de carga, conocido por muchos como el servicio de distribución, logística, gestión de distribución, entre otros; es una pieza importante en el proceso económico de un país, debido a que va a incrementar o disminuir la eficiencia del servicio de transporte de carga pesada en el mercado y este resultado se reflejará en el nivel de competitividad y el buen servicio que las empresas de transporte de carga ofrezcan al público. En consecuencia, el servicio de transporte de carga pesada es imprescindible para el funcionamiento de la economía de Venezuela.

La evolución del transporte terrestre en el país marca una tendencia progresiva de captación de carga por parte del sistema ferroviario que, en los actuales momentos carece de la capacidad suficiente para recibir un fuerte incremento tanto en el tonelaje como en la carga volumétrica a transportar. Para efectuar un avance decisivo en esa dirección y profundizar la transferencia tecnológica ferroviaria, el Estado deberá continuar haciendo importantes inversiones en infraestructura y equipos e igualmente generar las condiciones para que participe con mayor prominencia el sector privado en una actividad estratégica para el desarrollo integral de la nación. En lo referente a los elementos que afectan la estructura Financiera de la Empresa de Servicio de Transporte de carga pesada, con la puesta en marcha del ferrocarril, a continuación, se describen:

Efecto de la política cambiaria sobre el Servicio de Carga Pesada

En Venezuela, el gobierno mantuvo diversas formas de control de cambio, desde febrero de 2003 hasta el año 2018 donde se generó un relajamiento de la política cambiaria, generándose un tipo de cambio oficial sujeto al mercado, pero tutorado por el BCV, el cual interviene en el mercado para ajustar la tasa de cambio. Parafraseando a Padrón (2014), un modelo económico basado exclusivamente en la renta petrolera, la importación mayoritaria de materias primas e insumos, la creación de un país netamente importador y productor de servicios y la ineficacia del Estado como agente ductor de la formación de capitales en el país, trajeron en consecuencia la necesidad de aplicar controles para evitar la fuga de capitales. Hoy día, el país sigue dependiendo de la renta petrolera, pero esta ha mermado significativamente, haciendo que la actividad económica se haya ralentizado.

Lo cierto es que la política cambiaria no alcanzo sus objetivos de estabilidad económica, muy por el contrario, hubo una fuga masiva de capitales y una contracción económica al liberar el tipo de cambio. La política de tipo de cambio subsidiado, aumento las importaciones de bienes, generando mayor actividad en el

sector de transporte de carga, pero al mismo tiempo generó muchas trabas al funcionamiento de la economía al no asignar las divisas de manera continua y suficiente. Esto trajo como consecuencia el cierre de muchas empresas, tanto productoras como comercializadoras, ya que no podían sostener la operación sin el subsidio cambiario.

Desde el año 2023, el BCV ha mantenido una férrea intervención del mercado cambiario, logrando una estabilidad de la tasa oficial, más se va acumulando un desajuste cambiario, producto de la inflación que continúa existiendo, y la cual no es reflejada por la tasa de cambio. Esta situación genera problemas en la economía, ya que se debe utilizar la tasa oficial para todas las operaciones, pero el diferencial cambiario actúa como un reductor del ingreso real de las operaciones. Los mercados actúan con prudencia, lo cual no es favorable para la expansión e inversión necesaria en la economía. La demanda por servicios de transporte está íntimamente ligada a la actividad económica, por lo que se reduce la demanda disponible y dificulta el sostenimiento de las empresas del sector.

De lo descrito hasta el momento se desprende que el sector transporte en Venezuela, atraviesa en la actualidad una delicada situación que pudiera poner en riesgo su operatividad, eficiencia económica y financiera e incluso su sobrevivencia en el mercado.

Inflación con Relación a la Estructura del Servicio de Carga Pesada

La inflación se ha constituido en uno de los fenómenos más repudiados en los diferentes sistemas económicos. Definida clásicamente como el incremento generalizado y sostenido del nivel de precios como consecuencia de la expansión de la demanda sin una correspondiente respuesta de la oferta; hoy el fenómeno inflacionario se exhibe como una resultante del juego de múltiples y complejos factores cuyo control se ha convertido en el más arduo rompecabezas en el marco de las políticas macroeconómicas de los distintos países del mundo.

La inflación en Venezuela ha sido uno de los problemas económicos más críticos y persistentes en la última década. En la última década, Venezuela ha atravesado un conjunto de fases con la inflación, durante el primer lustro 2014 a 2017, se tuvo una rápida escalada de la inflación, pasando de 2 cifras medias en 2014 (68,5%), a 3 cifras en el 2015, alcanzando 180,9%, continuo su avance durante el 2016 (274,4%), hasta descontrolarse en el año 2017 donde se alcanzaron las 3 cifras altas (862,6), todo esto cifras oficiales del BCV, donde algunas fuentes refieren cifras mucho mayores a estas.

El año 2018 fue el del climax de la Hiperinflación que comenzó en julio de 2017 donde por primera vez se superó la cifra de 50% mensual de inflación (56,7%), dando paso a un proceso que llevo la inflación del año 2018 a 130.060 %, cifra realmente increíble, Venezuela supero muchas marcas mundiales en cuanto a duración y magnitud del fenómeno inflacionario.

La hiperinflación continua durante los años 2019 y 2020, donde finalmente se detuvo, tras 37 meses de inflación mensual superior a 50%, la inflación continuó siendo elevada, cerrando el año 2021 con una inflación anual de 686% y el año 2022 con 234%. La inflación ha continuado descendiendo durante el 2023 y 2024, alcanzando finalmente un valor de una cifra mensual, y proyectando cerrar el 2024 por debajo de 30% anual.

La evolución de la inflación en Venezuela refleja una serie de problemas estructurales y de políticas económicas. La hiperinflación extrema de 2018 fue el resultado de una combinación de factores, incluyendo la caída de los precios del petróleo, la principal fuente de ingresos del país, y la emisión excesiva de dinero sin respaldo. Las medidas de control de precios y la falta de confianza en la moneda local también contribuyeron a la crisis.

Este proceso de alta inflación generó profundos cambios en la manera de gestionar las empresas, introduciendo el dólar como valor de referencia de los precios, anclando todo el sistema a la fluctuación del tipo de cambio. La hiperinflación contrajo la actividad económica, el control de la emisión monetaria paso por la reducción del gasto gubernamental, particularmente los salarios sufrieron el mayor embate, prácticamente desapareciendo en términos reales. Esto ha traído consecuencias a la demanda de productos y servicios, afectando de igual manera la demanda por los servicios de transporte. La dolarización de los costos de operación, introdujeron un elemento de mayor stress a la estructura financiera de las empresas de transporte.

Aunque la inflación en Venezuela ha mostrado una tendencia a la baja en los últimos años, sigue siendo una de las más altas del mundo. La estabilización relativa es un paso positivo, pero se necesitan reformas estructurales profundas y sostenibles para asegurar una recuperación económica a largo plazo.

Sistema Ferroviario en Venezuela

En Venezuela, el interés por el ferrocarril surgió luego de la declaración de su independencia, como un proyecto más de los concernientes a la construcción de un nuevo país. Se lo veía como una excelente oportunidad para intercomunicar el vasto territorio venezolano, mediante la construcción de las vías adecuadas a sus necesidades agrícolas y comerciales.

Desde mediados del siglo XIX, bajo la presidencia de José Tadeo Monagas lanza un decreto en el que apoya el proyecto de desarrollo del tren, once años después se firmó en Estados Unidos un contrato definitivo, que contemplaba la aprobación del proyecto. La obra estuvo a cargo del ingeniero William Anderson Pile, quien constituyó la compañía The La Guaira and Caracas Railway Co. Ltd. El proyecto se concretó en el lapso de dos años, y fue electrificado en 1933, cuando se le incorporaron nuevas locomotoras.

En 1877 se inauguró el tren conocido como Ferrocarril Bolívar, para unir la población de Tucacas con las Minas de Aroa; posteriormente se construyeron ramales adicionales. Durante el gobierno de Guzmán Blanco se realizó el tendido de las vías de uno de los ferrocarriles venezolanos más importantes, el que cubría la ruta Caracas–La Guaira. Después se construyeron otros ferrocarriles, como el que sirvió de enlace entre Caracas y Valencia, o el que en 1888 comenzó a circular entre Valencia y Puerto Cabello; este último con un tramo que iba desde las Trincheras a la Entrada. En 1886 se inauguró el ramal Caracas–Petare, que en 1910 se prolongó hasta Santa Lucía. En 1891 se puso en marcha la sección Caracas–Los Teques, y dos años más tarde el tren llegó hasta El Consejo y luego hasta La Victoria y Valencia. El Ferrocarril Central se inauguró de manera oficial en 1894.

En 1891, durante el gobierno de Andueza Palacio, comenzó a funcionar el tren Barquisimeto–La Luz. En 1889 se concretó la línea que va desde Carnero hasta Río Chico y El Guapo; la concesión estuvo a cargo de la compañía The Carnero Railway and Navigation Co. Ltd. En 1895 partió, desde el puerto de Encontrados, el tren con destino a La Fría, pasando por El Guayabo. En 1886 se terminó de construir la línea desde la Ceiba a Motatán, con un tramo a Valera. En ese mismo año se tendió la línea entre Santa Bárbara y El Vigía.

Durante el período 1883–1893 el ferrocarril en Venezuela alcanzó su apogeo, al concretarse una cantidad importante de proyectos. Estas vías de transporte beneficiaron tanto al comercio nacional como al internacional, porque la red tendida hasta ese momento conectaba los puertos con los pueblos del interior del país. En esa época la economía venezolana se basaba principalmente en la agricultura y el comercio y el ferrocarril aparecía como el medio capaz de reactivar el país, ya que el comercio hasta ese momento encontraba un serio obstáculo en el transporte, debido al escaso tendido de la red y al mal estado de las vías existentes. A partir de esta breve revisión histórica, se observa que el tren llegó a Venezuela, como ocurrió en otras partes del mundo, para cumplir una función integradora, al facilitar la comunicación

entre las diferentes poblaciones, y para desempeñar un papel importante en el desarrollo económico del país.

La falta de recurso para el mantenimiento de la infraestructura y el material rodante condujo al colapso del sistema ferroviario hacia mediados del siglo XX, esto, unido a la introducción del transporte de vehículos a gasolina y diésel, desplazaron al ferrocarril como medio principal de transporte.

Estado de la infraestructura y del parque móvil

Venezuela cuenta con una red ferroviaria compuesta por 434,40 km de vías no electrificadas, de las cuales sólo 336,80 km se encontraban en explotación, con 26 estaciones. La totalidad de la red operativa del país, contando los ferrocarriles bajo administración privada, alcanzaba a 846 km. En su stock de material rodante se encontraban 17 locomotoras (varias de las cuales se encuentran inmovilizadas) y doce coches para el transporte de pasajeros. Para el servicio del transporte de carga contaba con un total de 264 vagones compuestos por 44 vagones cerrados, 62 de plataformas, 58 porta-contenedores, 83 tolvas, trece vagones tanque y cuatro de otros tipos; del total de vagones de carga, 185 no están operativos. A esta cantidad se le sumaban 61 vagones propiedad de particulares.

Descripción del tráfico y demanda de los servicios de transporte férreo.

Tradicionalmente, el sistema ferroviario existente en el tramo Centro-Occidental, que comprende los tramos de Puerto Cabello–Barquisimeto, Yaritagua–Acarigua y Morón–Riecito, transporta mercancías de importación, roca fosfática, trigo, soya, arena y otras cargas especiales.

El producto de importación es el rubro que reporta mayor actividad y por tanto la que genera más ingresos. Esta actividad comprende el transporte de contenedores, bultos sueltos, trailers, etcétera, los cuales a su vez contienen mercaderías de importación no nacionalizadas, que van desde los muelles de Puerto Cabello hasta la Aduana Principal Centro Occidental, en Barquisimeto, para la

realización de los trámites necesarios para su ingreso a los centros de consumo del país.

Breve Descripción del Programa de Desarrollo

El desarrollo del ferrocarril es considerado como prioritario por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999. Bajo este precedente nació el Plan Ferroviario Nacional, concebido dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo Regional. Este plan tiene como objetivo el desarrollo de nuevos ejes estratégicos que permitan el crecimiento armónico y equilibrado, con la finalidad de beneficiar a las regiones menos desarrolladas del país, principalmente el Eje Apure–Orinoco y su conexión con los ejes Oriental y Occidental, además de favorecer la descentralización y desconcentración de la región centro norte del país. El Plan Ferroviario Nacional (PFN) contempla una red de aproximadamente 4.000 km para ser desarrollada durante veinte años, conformada por varios sistemas que responden a actividades económicas, políticas y sociales. Los objetivos de este programa han sido:

- Diversificar la utilización y aumentar la capacidad del sistema de transporte interregional en su conjunto.
- Asegurar la movilización de las cargas y de los pasajeros previstos en los planes de desarrollo del país.
- Complementar, optimizar y ampliar otros modos de transporte, tales como el carretero, el de cabotaje y el fluvial, incentivando el desarrollo de sistemas intermodales.
- Facilitar la exportación de productos no tradicionales, especialmente mineros.
- Estabilizar los costos del transporte y disminuir la dependencia actual del modo de transporte automotor.
- Fortalecer los intercambios comerciales con el Mercosur y la Comunidad Andina, mediante conexiones binacionales con Brasil y Colombia.

El proyecto encontró justificación en la realización de emprendimientos productivos que demandaría este modo de transporte para cargas entre las diferentes regiones y hacia los puertos, que no podrían ser atendidas por el modo carretero. Por otra parte, el ferrocarril permitiría aliviar la crítica situación del sistema de transporte debida a la disminución del parque automotor por su elevado costo de operación, al aumento constante de las tarifas y fletes y al deterioro de la infraestructura existente por el alto costo de su mantenimiento.

El PFN contempla una política tendiente a fomentar la participación de la ingeniería y la industria nacionales en la ejecución de los proyectos ferroviarios. Al mismo tiempo, establece una política de concesiones y/o asociaciones estratégicas como una alternativa viable al desarrollo de estos planes. Los sistemas diseñados conforman una red que abarca las zonas pobladas y productoras del país, a fin de garantizar un transporte eficiente, tanto de carga como de pasajeros, enmarcado dentro del Plan de Desarrollo Regional. Además, se plantean conexiones binacionales (hacia Colombia y Brasil) que generarán intercambios comerciales con el resto de los países de América del Sur.

Algunos tramos ya cuentan con estudios de factibilidad y trazado preliminar de ruta, realizados con el apoyo de los entes regionales. Sin embargo, aún hay que llegar a los niveles de factibilidad y proyecto, para definir tanto la longitud del trazado definitivo como el costo real de cada uno de ellos. Es así que, tomando en cuenta los proyectos en operación, en construcción y la red ya existente, la situación actual de los ferrocarriles en Venezuela es la que se observa a continuación según tabla 2.

Tabla 2. Trazados en operación, en construcción y planeados

Sistema	Tramo	Longitud km
Tramo en operación actual, total 846		
Sistema Centro Occidental total 336 Km		
	Puerto Cabello- Barquisimeto	173
	Yaritagua- Acarigua	66
	Morón- Riecito	97
Ferrocarril bajo administración privada, total 510 Km		
	Ferrominera	320
	Sidor	125
	Pijiguaos	65
Tramos en construcción		
Sistema Central 40 km		
	Caracas- Tuy medio	40
Tramos planeados, total 2.479 Km		
Sistema Central 183 km		
	Puerto Cabello- La encrucijada	108
	La encrucijada- Tuy medio	75
Sistema Centro Sur, total 400 km		
	La encrucijada- S J de los Morros	35
	S J de los Morros- Calabozo	140
	Calabozo- Cabruta	225
Sistema Centro Occidental, total 276 km		
	Acarigua- Turen	46
	Yacaré-Toro-Punto fijo	230
Sistema Occidental, total 1.310 km		
	La fría- Encontrados	115
	Encontrados- Puerto de las Américas	305
Sistema Este-Oeste, total 690		
	Maturín- Anaco	230
	Zaraza-Calabozo	240
	Turen- El Baúl- Calabozo	220

Fuente: Propia a partir de Datos Obtenidos en el Instituto Autónomo de Ferrocarriles del Estado

Aspectos Regulatorios

De acuerdo con la organización política del país, la autoridad ferroviaria nacional es el Instituto Autónomo de Ferrocarriles del Estado (I.A.F.E.), que asume múltiples funciones. En efecto, el organismo es el ente rector, promotor y regulador de las políticas del Estado para el desarrollo del sistema ferroviario nacional y sus conexiones internacionales, con el propósito de garantizar la prestación de los servicios. En consecuencia, el modelo elegido para el país es el de agencia única, que asume las distintas funciones relativas al funcionamiento del transporte ferroviario, la política sectorial, la regulación y el control.

Los objetivos estratégicos del I.A.F.E. son su propio relanzamiento institucional, la consolidación del Programa Ferroviario Nacional, el ejercicio de la rectoría y la regulación de los ferrocarriles en el país, la garantía del financiamiento del plan y el ejercicio comercial que permita la maximización de los ingresos del I.A.F.E.

Bases Legales

Un marco legal que enmarque la investigación provee un entendimiento común acerca de las regulaciones para el funcionamiento de todas las actividades inherentes al servicio de transporte de carga pesada. La legalidad proporciona aquellos criterios técnicos y metodológicos fundamentales para cualquier entidad, sin importar sus características generales. Ahora bien, los fundamentos legales y normativos aplicables al presente estudio se presentan a continuación

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999)

Artículo 299. El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado,

conjuntamente con la iniciativa privada, promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática, participativa y de consulta abierta.

Tal como lo señala la carta magna, el Estado en conjunto con el sector privado apoyaran el desarrollo sostenible del país que propenda en la generación de fuentes de trabajo, mayor valor agregado nacional, aumento de los niveles de vida. Esto es esencial el trabajo de investigación, ya que la puesta en marcha del sistema ferroviario es un proyecto de infraestructura a gran escala que tiene como objetivo optimizar la logística del transporte de carga pesada y mejorar la eficiencia del sector económico. Este artículo sirve como base constitucional para el impulso de la consideración del sistema ferroviario por la empresa Transporte Resiliente C.A., dado que fomenta la modernización del transporte para garantizar el desarrollo económico del país.

Ley de Transporte Terrestre (LTTV, 2008).

Artículo 2. El Sistema Nacional de Transporte Terrestre tiene como finalidad ordenar, transformar y orientar el sector hacia su pleno desarrollo. Asimismo, la ejecución de la infraestructura que se requiere para operarlo de manera eficiente y la coordinación de los órganos competentes del Poder Público, en la rectoría, planificación y ejecución de los procedimientos para el control del transporte terrestre.

Tal como lo señala, es competencia de los órganos del poder público la consolidación de infraestructura para el desarrollo eficiente de los sistemas de transporte terrestre. En el contexto del sistema ferroviario, esta ley juega un papel clave, ya que las empresas de transporte de carga pesada, como Transporte Resiliente

C.A., se verán directamente afectadas por el cambio en las rutas y la logística con la puesta en marcha del sistema ferroviario

Decreto Nro. 1445, Con Fuerza de Ley del Sistema de Transporte Ferroviario Nacional

Artículo 2°. Se declaran de utilidad pública e interés social las actividades relacionadas con la construcción y explotación, del Sistema de Transporte Ferroviario Nacional. El Estado velará porque el desarrollo del Sistema de Transporte Ferroviario Nacional se realice bajo los principios de equilibrio territorial, social y económico, confiabilidad, eficiencia, calidad, solidaridad y transparencia, considerando el uso racional y eficiente de los recursos, el Plan Nacional de Desarrollo Territorial, la preservación del medio ambiente y la calidad de servicio requerida por los usuarios.

Este decreto con fuerza de ley orgánica es esencial para la investigación, pues sugiere que el transporte ferroviario le corresponde desempeñar un papel fundamental en el desarrollo del territorio como instrumento esencial para la estructuración del Sistema Regional-Urbano. En tal sentido, la utilización de medios de transporte eficientes, de bajo impacto ambiental que disminuyan la distancia económica entre espacios funcionales, afectarán positivamente las relaciones entre los centros urbanos, sus áreas de influencia y sus vínculos hacia espacios nacionales e internacionales, a través de los puertos e Interpuertos. Estos sistemas de transporte interrelacionarán los polos de crecimiento con las ciudades intermedias en los ejes de desconcentración y en el corredor de ciudades en el sur de la cordillera de la costa, a través de sistemas de transporte multimodales: ferroviario, acuático y carretero.

Decreto Nro. 1445, Con Fuerza de Ley del Sistema de Transporte Ferroviario Nacional, establece:

Artículo 3°. El Sistema de Transporte Ferroviario Nacional comprende las infraestructuras, superestructuras, equipamientos necesarios para su operación y la prestación del servicio de transporte a los usuarios, así como las zonas de

Interpuertos para las transferencias de pasajeros, de carga y almacenamiento.

Como se evidencia en el marco legal de este artículo, se establece que el sistema ferroviario nacional comprende la prestación de servicios para el traslado de carga, lo que significa que el servicio prestado por la empresa de transporte pesado terrestre sufrirá una merma en sus actividades pues parte de este servicio será trasladado al nuevo sistema de transporte. Como resultado de ello, se verá afectada su parte financiera.

Decreto N° 1.535 con Fuerza de Ley de Tránsito y Terrestre

Artículo 54. La autoridad administrativa competente establecerá los horarios para carga, descarga de mercancías, así como el de recolección de los desperdicios y escombros, haciéndolos coincidir con períodos de menor congestión vehicular.

En referencia a lo establecido en el artículo anterior, se relaciona con la presente investigación pues refiere que es necesario cumplir con horarios establecidos por los organismos competentes para el traslado de mercancía, lo que genera en la mayoría de los casos un retraso significativo y como consecuencia de ello pérdidas monetarias que perjudican principalmente las finanzas de cualquier empresa que brinde este servicio.

Definición de términos básicos

Administración: Proceso distintivo que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar, desempeñando tareas para el logro de objetivos, mediante los recursos humanos, materiales, intelectuales, tecnológicos y monetarios de la empresa.

Administración financiera: Fase de la administración general, mediante la cual se recopilan datos significativos, analizan, planean, controlan y evalúan, para tomar decisiones acertadas y alcanzar el objetivo natural de maximizar el capital contable de la empresa.

Activo Fijo o inmovilizado: son inversiones a largo plazo y se materializan en instalaciones, equipos, maquinarias etc.

Activo Corriente: son los bienes necesarios para poner en funcionamiento las inversiones de carácter temporal.

Estructura financiera: distintos recursos financieros que en un momento determinado están siendo utilizados por la unidad económica.

Inversión: Consiste en adquirir ciertos bienes, sacrificar unos capitales financieros con la esperanza, más o menos lejana, de obtener una rentabilidad.

Servicio: Conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Servicio: Conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Corresponde al equivalente no material de un bien. Además, los servicios presentan ciertas características que lo diferencian del bien o producto material como la calidad en el servicio y tiempos de entrega de los productos

Servicio de transporte de carga pesada: Es el que se encarga de colocar uno o varios productos en el momento y lugar de destino indicado.

Sistema de transporte Ferroviario: es un sistema de transporte terrestre de personas y mercancías realizado en trenes y guiado sobre carriles.

Operacionalización de variables

A continuación, se muestra la operacionalización de variables, indicando el qué, cuándo y cómo de las variables y dimensiones.

Tabla 3. Cuadro técnico metodológico del primer objetivo

Objetivo: Describir el Micro y Macroentorno financiero para la empresa de servicio de transporte de carga pesada Transporte Resiliente C.A. del Estado Carabobo.

Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Ítems	Instrumentos	Fuente de datos
El Micro y Macroentorno financiero para la empresa de servicio de transporte de carga pesada Transporte Resiliente C.A. del Estado Carabobo	Microambiente	1.Rivalidad entre empresas competidoras	1,2	Cuestionario	Áreas de Finanzas de Transporte Resiliente C.A. del Estado Carabobo.
		2.Entrada potencial de nuevos competidores	3,4		
		3. Desarrollo potencial de productores sustitutos	5,6		
		4. Poder de negociación de los proveedores	7,8		
		5.Poder de negociación de los consumidores	9,10		
	Macroentorno	Político	¿cómo serán los aspectos que definen cada factor externo?	Fichas de recolección de datos	Publicaciones oficiales, tales como INE, BCV, Observatorio Venezolano de Finanzas, Cámara de Industriales, Cámara de Transporte regionales. Conindustria, entre otras fuentes destacadas
		Económico			
		Tecnológico			
		Social-Cultural			
		Legal			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4. *Matriz de categorización del segundo objetivo*

Objetivo: Establecer escenarios exploratorios para la empresa de servicio de transporte de carga pesada Transporte Resiliente C.A. del Estado Carabobo, con la puesta en marcha del sistema ferroviario nacional.

Dimensión 1: Estructura del Sistema

Dimensión	Subcategoría	Ítems
Entorno externo	Factores económicos	Inflación, PIB, costos operativos, política cambiaria
	Factores políticos-legales	Regulaciones, subsidios, políticas de transporte
	Factores tecnológicos	Adopción de tecnología ferroviaria vs. Transporte tradicional
Entorno Interno	Capacidad operativa	Flota vehicular, mantenimiento, logística
	Rentabilidad	Margen de utilidad, flujo de caja, competitividad frente al ferrocarril
Interacciones	Competencia multimodal	Participación de mercado: transporte pesado vs. Ferroviario
	Complementariedad	Sinergias logísticas (ej. Transporte de última milla)

Fuente: Elaboración Propia

Dimensión 2: Escenarios optimista, pesimista y apuesta.

- **Escenario 1 (Optimista):** Coexistencia rentable con el ferrocarril
- **Escenario 2 (Pesimista):** Perdida fuerte de mercado por migración de carga al sistema férreo
- **Escenario 3 (Apuesta):** Adaptación parcial con diversificación de servicios.

Utilizando la metodología: Análisis PESTEL, Análisis de las 5 fuerzas de Porter y MIC-MAC

Tabla 5. Cuadro técnico metodológico del tercer objetivo

Objetivo: Determinar la planificación financiera de la empresa Transporte Resiliente C.A. del Estado Carabobo, bajo el escenario apuesta del sistema ferroviario nacional.			
Dimensión	Subdimensión	Indicadores	Fuentes de datos
Ingresos	Mercado potencial	Porcentaje de participación en rutas no cubiertas por el ferrocarril.	Estudios de mercado, contratos vigentes
	Tarifas Actuales vs Ferrocarril		
Costos Operativos	Eficiencia Logística	Costo por Km recorrido (combustible, peajes, viáticos, mantenimiento) Reducción de rutas redundantes	Registros contables, facturas proveedores
Inversiones	Adaptación estratégica	Adquisición de unidades para última milla. Tecnología de geolocalización	Presupuestos, cotizaciones
Flujo de caja	Liquidez	Capacidad para cubrir deudas a corto plazo. Ciclo de conversión del efectivo	Estados financieros Proforma
Rentabilidad	Sostenibilidad	Margen EBITDA Retorno sobre activos (ROA)	Proyecciones Financieras 2025-2029

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El desarrollo de toda investigación requiere el establecimiento de un diseño metodológico que facilite el abordaje de la situación objeto de interés a través de la aplicación de métodos y técnicas que garanticen su rigurosidad científica, de manera que el mismo se adecue al problema existente y a los objetivos planteados. En tal sentido para Arias (2012: 110), la metodología “incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que fueron utilizados para llevar a cabo la indagación”. De modo que, en este capítulo se describe el tipo de investigación, diseño, población y muestra, así como también los tipos de instrumentos utilizados para la recolección de información pertinente a fin de realizar el Análisis prospectivo gerencial en las finanzas de las empresas de servicio de transporte de carga pesada con la puesta en marcha del sistema ferroviario nacional.

Naturaleza de la Investigación

De acuerdo con la complejidad del fenómeno de estudio, la indagación de variables clave y sus interrelaciones, solo por mencionar algunos aspectos de la presente investigación, fue necesario administrar métodos mixtos. Sobre este particular, advierten Hernández y Mendoza (2018):

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p.612).

La pretensión de este método es propia de la visión prospectiva de la investigación, su carácter holístico que busca la sinergia entre los métodos cuantitativos y cualitativos para lograr el estudio de un fenómeno con una mayor amplitud. En tal sentido se obtiene y procesan multidados, a saber: numéricos,

verbales, textuales, visuales, simbólicos para obtener una fotografía más completa de la prospectiva financiera para la empresa de servicio de transporte de carga pesada Transporte Resiliente C.A., del Municipio Valencia del Estado Carabobo – Venezuela, ante la puesta en marcha del sistema ferroviario.

Tipo de Investigación

La investigación fue de campo, con base documental. La investigación de campo siguiendo a Arias (2012) es aquella que “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos de la investigación, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes.” (p. 31). En este sentido se reunió información sobre la unidad en estudio (Transporte Resiliente), así como de diferentes fuentes que interactúan en el medio de las empresas de transporte, incluyendo personas que poseían conocimiento sobre las condiciones económicas actuales y sus perspectivas.

Se consideró base documental, pues se revisaron fuentes documentales que describen las variables en estudio. La investigación documental puede definirse según Arias (2012), como el proceso de búsqueda, recopilación, análisis e interpretación de los datos que proporcionan fuentes secundarias, en las diferentes plataformas disponibles, pero mayormente de formato electrónico. A partir de esta conceptualización, donde se utilizaron datos producidos por el investigador y datos recopilados desde fuentes secundarias, se concluye que el tipo investigación es de campo con base documental.

Nivel de Investigación

Según Arias (Ob. Cit.:23), “El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno”. En tal sentido, el nivel de la presente investigación es descriptivo, por cuanto el estudio pretendió caracterizar un

fenómeno a fin de descubrir su estructura y desempeño. En tal sentido Arias (Ob. Cit.), indica:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p. 24).

De lo anterior, se evidencia que el estudio se enfocó en el estudio de un fenómeno y su comportamiento. Por otro lado, el estudio se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, pues pretendió diseñar la prospectiva financiera para la empresa de servicio de transporte de carga pesada Transporte Resiliente C.A., del Municipio Valencia del Estado Carabobo – Venezuela, ante la puesta en marcha del sistema ferroviario. Sobre ello, Delgado de Smith (2008), manifiesta que:

Por Proyecto Factible se entiende la creación de modelos, programas, planes, estrategias, lineamientos, políticas, y cualquier otro tipo de producto intelectual que esté destinado a servir de base operativa para solucionar problemas detectados en una organización productora de bienes o servicios o de cualquier grupo social (p.253).

En este caso particular, la investigación concluyó con una prospectiva financiera de la empresa Transporte Resiliente que permitirá una base operativa para el proceso de toma de decisiones informadas.

Diseño de la Investigación

Esta referido al plan o la estrategia para obtener la información para consolidar la meta investigativa. De acuerdo con los objetivos planteados para esta investigación el diseño fue mixto concurrente, que según Hernández y Mendoza (2018:619), “implica recolección y análisis simultáneos de datos CUAN y CUAL”, que permitió por un lado validación cruzada de datos, la creación pertinente de instrumentos de recolección de datos. El propósito de esta investigación mixta fue diseñar la prospectiva financiera para la empresa de servicio de transporte de carga

pesada Transporte Resiliente C.A., del Municipio Valencia del Estado Carabobo – Venezuela, ante la puesta en marcha del sistema ferroviario.

Para lo anterior, se llevaron tres etapas iterativas de recolección de datos, en primer lugar, una revisión documental acompañada de un cuestionario a la alta gerencia de transporte Resiliente C.A, lo cual permitió describir su microambiente, a través de las dimensiones del modelo de las cinco fuerzas de Porter, y su Macro ambiente, a partir del análisis PETSEL. (CUANTITATIVO-CUAN). En segundo lugar, a partir de la entrevista dirigida a un grupo de expertos, se desarrolló el diagnóstico del sistema de las empresas del sector transporte en Venezuela, lo cual estuvo en correspondencia con la descripción previa del micro y macro ambiente de la empresa, tal aspecto permitió establecer las variables de mayor motricidad del sistema, para ello se utilizó la matriz de impacto cruzados (MIC-MAC) (CUALITATIVO-CUAL).

Finalmente, para la construcción de escenarios exploratorios para el lustro 2024-2028, utilizando la técnica del Smic-Prob-Expert (Impactos Cruzados Probabilizados). En todo caso se contemplaron tres escenarios. optimista, pesimista y deseable. Finalmente, y en tercera etapa, se utilizó el escenario deseable para construir la planificación financiera a cinco años, utilizando la información proporcionada por la alta gerencia en correspondencia con el escenario considerado (CUAN/CUAL)

Unidades de Estudio

Las unidades de estudio según Hurtado (2012:148), “Son las entidades (personas, objetos, regiones, instituciones, documentos, plantas, animales, productos...) que poseen el evento de estudio”. De esta manera, la unidad de estudio u observación estuvo constituida por el contexto donde se desarrolló y recopiló toda la información, es decir, en el Sector de Transporte de Carga pesada del Estado Carabobo, caso de la empresa transporte Resiliente C.A, vista como sistema abierto, es decir, considerando además aspectos de la economía venezolana.

Población y Muestra

La población que participó en esta investigación estuvo constituida por 15 informantes clave, de los cuales 4 fueron trabajadores de la empresa transporte Resiliente C.A. involucrados directamente con el proceso de tomas de decisiones del área financieras, por otro lado, 11 expertos del panel de un grupo de profesores Universitarios con competencias en las variables de estudio, así como personajes pertenecientes al área de negocio del transporte., los mismos estuvieron distribuidos en las diferentes áreas (Economía, Política, Sector transporte, Sector Automotriz y Gerencia). Es de hacer notar, en el caso de la empresa estudiada, la población era bastante pequeña y manejable por lo que la muestra fue censal, es decir, no fue necesario muestra probabilística, se tomó en consideración toda la población, para la aplicación tanto de cuestionario (CUAN) como de entrevistas (CUAL). En el caso de expertos, los mismos fueron seleccionado por criterio de experticia, es decir, fue muestra intencional, iniciando con 7 expertos y llegando finalmente a 11, punto en el cual se agotaron las categorías de análisis para definir las variables clave y sus interrelaciones, tal sentido no fue necesario incorporar más expertos al grupo (CUAL). Ver tabla 6 y 7 de población y muestra

Tabla 6. *Población y muestra interna*

Áreas/Departamentos	Fuentes Vivas	Cantidades
Gerencia	Gerente General	1
Administración y Finanzas	Gerente	1
Contador	Coordinador	1
Administración	Asistente	1
Total		4

Fuente: propia

Tabla 7. Grupo de Expertos Consultados

Nombre y Apellido	Institución	Área de Especialización
Ender Longart	Universidad de Carabobo	Economía
Domingo Sifontes	Universidad de Carabobo	Economía
Pablo Polo	Universidad de Carabobo	Economía
Rosa Morales	Universidad Monterrey, México	Economía
José Galindo	Universidad de Carabobo	Política/Social
María Isabel Puerta	Valencia College, Florida USA	Política/Social
Jonathan Durvelle	Estado Carabobo	Cámara de Transporte
Gustavo Henríquez	Estado Carabobo	Sector Transporte
Daniel Corvalán	Estado Carabobo	Sector Transporte Pesado
Asterio Díaz	Estado Carabobo	Sector transporte Pesado
Yvelice Corona	Estado Carabobo	Gerencia y Metodología

Fuente: Propia

Es conveniente destacar, que para esta investigación se obtuvieron datos de las tanto de fuentes primarias, referida a la data recogida a partir de la aplicación de una entrevista estructurada a expertos y cuestionarios, donde se destacan los expertos y personal del área financiera de la empresa considerada. Es pertinente señalar que las fuentes primarias según Hernández y Mendoza (2018), “proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes”. (p.72). Adicionalmente, se usaron también fuentes secundarias son datos recopilados a partir de las publicaciones realizadas por organismos oficiales, tales como INE, BCV, Observatorio Venezolano de Finanzas, Cámara de Industriales, Cámara de Transporte regionales. Conindustria, entre otras fuentes destacadas.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Se refiere a las técnicas e instrumentos que se utilizan para llevar a cabo el proceso de levantamiento de la información acorde con las necesidades de la investigación. En tal sentido Pallela y Martins (2012:115), señalan que “las técnicas de recolección de datos, que son las distintas formas o maneras de obtener la información. Para el acopio de los datos se utilizan técnicas como observación., entrevistas, encuestas, pruebas, entre otras”. En la presente investigación se utilizó la entrevista, la cual, según Delgado, Colombo y Orfila (2003), “es una conversación efectuada entre dos personas por lo menos, en la cual uno es el entrevistador y el otro el entrevistado; estas personas dialogan en torno a un problema o aspecto determinado, teniendo un propósito profesional”. (p.63). en la fase cualitativa específicamente se utilizó la entrevista semiestructurada

En el mismo orden de ideas, se utilizó la encuesta y el análisis documental para la fase cuantitativa, cabe señalar, que el análisis documental, desde su perspectiva de análisis interno según Ñaupas Mejía, Novoa & Villagomez. (2014), consiste en identificar el tema o ideas principal del libro, artículos de revistas o documentos no impresos, luego se identifica ideas secundarias y sus relaciones con la idea central. Finalmente se toman datos e información relevante que permiten reconstruir el mensaje. Incluso, este análisis se centre en determinar quién es el autor, medio cultural, motivaciones y orientación científica o filosófica, que pueda dar luces de su credibilidad y confiabilidad. En lo que respecta a la encuesta está según Arias (2016), es la técnica que permite obtener información de un grupo o muestra de sujetos de sí mismos o relacionado con un tema específico, pueden ser orales o escrito, en caso de esta investigación se utilizó a encuesta escrita.

En cuanto a los instrumentos, advierte señala Arias (2016) que es el recurso, dispositivo o formato (papel o digital), utilizado para obtener, registrar o almacenar información. De esta manera en el caso de la fase cuantitativa se utilizó como

instrumento el cuestionario escrito con escala Likert, las fichas de recolección de datos, equipo de computadora y sus unidades de almacenaje, en el caso del cuestionario este fue digitalizado en la aplicación de Google forms, el cual permitió la elaboración de fácil envío a la persona de interés, permitiendo un procesamiento de la información de manera sencilla y completa. Finalmente, para la fase cualitativa se utilizó la guía de entrevista semiestructura, también por plataforma de Zoom, facilitando acceso y consolidación del proceso.

Validez

Se utilizó validez de contenido, considerado por Hernández y Mendoza (2018: 230), como el “grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide”. Por lo antes expuesto, se infiere que el instrumento utilizado en la presente investigación, es decir, el cuestionario, debe tener validez de contenido. Particularmente, dicho criterio de validez se consolidó por el procedimiento conocido como validez de expertos, que según Hernández y Mendoza (2018:235), “Se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema”. En tal sentido, el cuestionario fue revisado y aprobado por tres expertos en el área de prospectiva, finanzas y metodología de investigación científica, quienes constataron la correspondencia entre los objetivos e indicadores de la investigación desde los criterios de: pertinencia, adecuación y redacción.

Confiabilidad

Según Hernández y Mendoza (2018: 302), la confiabilidad de un instrumento “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales”. En tal sentido, hubo preferencia en esta investigación por la utilización de un instrumento con alto grado de confiabilidad o bajo margen de error. Dicha confiabilidad se determinó a través del uso del coeficiente Alpha de

Cronbach, el cual reporta valores que oscilan entre cero (0) y uno (1), es decir de confiabilidad nula (0) a confiabilidad total (1).

Para la presente investigación, se calculó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, propio para cuestionarios con escala Likert, a través de la siguiente ecuación:

$$\alpha = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k (V_i)}{V_t} \right]$$

Cada variable fue definida según: α = Coeficiente Alfa; k = Número de Ítems; V_i = Varianza de los Ítems y V_t = Varianza total

Este coeficiente fue determinado por medio de Excel proporcionando el valor 0,79, la cual se considera alta cercano a 1. La misma indicó que aplicando el instrumento al mismo grupo de estudio proporciona los mismos resultados al menos en 79 % de los casos.

En la tabla 8 se muestra los criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento.

Tabla 8. *Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento*

Rango	Confiabilidad
0,81 – 1	Muy Alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media
0,21 – 0,40	Baja
0 – 0,20	Muy Baja

Fuente: Palella (Ob. Cit.:169).

Técnicas de análisis de datos

Entre las técnicas de análisis de datos, dada la naturaleza de la investigación prospectiva, era recomendable la utilización de los métodos de Análisis Estructural (Mic-Mac) y Smic-Prob-Expert. Según Godet y durante (2009), el método del Análisis Estructural permite descubrir las variables influyente y dependientes del sistema, es decir, los que le dan motricidad y propician inestabilidad. En el mismo orden, se utilizó el método Smic-Prob-Expert (Impactos Cruzados Probabilizados), el cual utiliza las probabilidades simples y condicionadas, suministradas por los expertos, al evaluar el comportamiento de las variables descrito en las hipótesis consideradas, así como las probabilidades conjuntas de los mismos. Para la aplicación de estos métodos fue necesaria la participación de trabajadores del área de finanzas de la organización de interés, así como expertos, que permitieron allanar el camino de la investigación, permitiendo dar respuesta a la inquietud de investigación.

Aspectos Éticos

Los datos proporcionada por los informantes claves internos a la empresa, es decir, los 4 trabajadores involucrados directamente con el proceso de tomas de decisiones financieras, así como el nombre de la empresa de estudio, han sido resguardado confidencialmente, de hecho, el nombre de la empresa declarada en esta investigación es ficticio. Además, la participación de los informantes fue libre, proporcionando su consentimiento informado donde quedó establecido el derecho de conocer los alcances de esta investigación, sus métodos y resultados, evidenciándose que el conocimiento de este estudio ha sido generado bajo la idea del beneficio individual y colectivo de los participantes, sobre ello insiste Hernández y Mendoza (2018: 687), “La investigación sin ética carece de sentido. El conocimiento no debe construirse nunca sobre el perjuicio de alguien”, lo que está en correspondencia con el respeto a los derechos, dignidad humana y prohibición de una investigación que genere daño a los sujetos de estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se muestra análisis e interpretación de datos que permitieron desvelar desde la postura Hernández y Mendoza (2018: 611), “inferencias cuantitativas y cualitativas. Meta inferencias (mixtas)”, que van de la mano a la complejidad del fenómeno de estudio y permitió la integración de métodos cuantitativos y cualitativos. En tal sentido se muestran tres resultados en función de tres objetivos que condujeron a diseñar la prospectiva financiera para la empresa de servicio de transporte de carga pesada Transporte Resiliente C.A., del Municipio Valencia del Estado Carabobo – Venezuela, ante la puesta en marcha del sistema ferroviario.

Análisis e Interpretación

Respecto al Primer Objetivo Específico: • **Describir el Micro y Macro entorno financiero de las empresas de servicio de transporte de carga pesada Transporte Resiliente C.A. del Estado Carabobo.,** el mismo fue evaluado considerando las cinco (05) dimensiones que constituyen la planificación financiera en la empresa, las cuales son: la planificación estratégica, el presupuesto operacional, financiero y fiscal, las políticas de capital de trabajo, las políticas de financiamiento y las políticas de inversión. A continuación, se describen los resultados obtenidos:

Describir el Micro y Macroentorno financiero de las empresas de servicio de transporte de carga pesada.

En dar cumplimiento al primer objetivo específico del trabajo, como lo es la descripción del micro y macro ambiente financiero de las empresas de servicio de transporte de carga pesada, se comenzará por el análisis del microentorno financiero. Al realizar esta tarea daremos justificación a la selección de las variables claves del

estudio. A continuación, se hace un análisis de las variables clave y cuál es su incidencia y mecanismo de transmisión hacia las finanzas de la empresa.

Para describir el Microentorno financiero que enfrenta el sector de transporte, y particularmente la empresa Transporte Resiliente C.A, se hace uso de un método de análisis muy conocido, como lo es el análisis de las 5 fuerzas de Porter (2008). Siguiendo este método podremos establecer el comportamiento de las variables que afectan a la empresa seleccionada y su situación financiera. Esto permitirá desarrollar las estrategias más apropiadas para superar los posibles problemas que puedan presentarse en el caso de un inicio de operaciones del transporte por tren.

Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter al sector transporte de carga pesada.

Poder de negociación de los proveedores.

Dentro del sector de transporte de carga pesada, los proveedores son relativamente pocos, ya que mayormente se reduce a los proveedores de repuestos para el mantenimiento de las unidades, y los proveedores de consumibles, cauchos, lubricantes y combustible. Eso conforma más del 80% de las compras de una empresa de servicio de transporte. Anteriormente, el poder de los proveedores era mayor, pues las empresas negociaban con marcas específicas de camiones, lo que los llevaba a depender del suministro de los repuestos, hoy día con la obsolescencia tan marcada del material rodante de las empresas, el suministro de repuestos se torna complejo, ya que muchos de esos motores, cajas, transmisión, etc. se han hecho obsoletos y los proveedores de repuestos para la vieja tecnología son escasos. Sin embargo, al ser múltiples demandantes no conexos, es difícil para los proveedores poder explotar esa situación.

Al analizar a los proveedores de combustible, allí si existe un mayor problema, la generación de combustible es un monopolio estatal, bajo la conducción de PDVSA. En los últimos años, se ha ido complicando el acceso al combustible,

obligando no solo a pagar precios mayores por el combustible, sino también a dedicar largas horas para procurar el combustible necesario para prestar servicio. Muchas empresas destinan unidades a la tarea de la obtención del combustible, reduciendo la cantidad de unidades que están disponibles para prestar servicio. Las empresas más pequeñas, pierden oportunidades de negocio pues al disponer de pocas unidades, tienen que parar las unidades para obtener combustible o bien pagar precios más altos en el mercado secundario de gasoil. Este precio puede ser entre un 80 y 120 por ciento más alto que el precio de mercado del combustible, lo cual resta mucha competitividad a las empresas que deben procurarse el combustible en el mercado alterno.

A nivel de lubricantes y cauchos, si existe mayor competencia, ya que existen múltiples empresas que los ofrecen en el mercado, por lo que el poder que tienen es muy limitado. En conclusión, el mayor efecto que tienen los proveedores sobre el mercado es el proveedor de combustible, ya que este es insustituible y no existe posibilidad de negociar condiciones particulares, este es quizás el factor que más ha variado en importancia en el último lustro, pues de no tener costo y un acceso prácticamente ilimitado, se pasó a un escenario de racionamiento y altos precios del combustible.

Poder de negociación de los clientes

En el caso del servicio de transporte de carga pesada en Venezuela, los clientes son empresas, ya que ese servicio no es requerido por consumidores. Los clientes necesitan transportar materiales a sus empresas, así como productos terminados hacia los centros de distribución y puntos de venta. En los actuales momentos, la oferta de servicios de transporte es superior a la demanda, por lo que los clientes tienen un gran poder de negociación para fijar los fletes. Aun cuando existen asociaciones de transportistas que tratan de proteger el valor de los fletes, de manera de que estos sean rentables para los transportistas, la realidad es que existe

mucha competencia por los fletes, los cuales en algunos casos ni siquiera cubren la totalidad de los costos y gastos de prestación del servicio, Romero (2021, julio 1).

En general, los clientes tienen poder de negociación amplio, porque hay muchas empresas que pueden prestar el servicio con una diferenciación muy ligera, por lo que no existen muchos factores que inclinen la balanza hacia una empresa en particular. Los precios los determinan los clientes, que pueden hacer presión en los acuerdos, al poder buscar un proveedor de transporte que acepte lo que ofrecen como monto por el servicio.

En el caso particular de Transporte Resiliente C.A, los mismos trabajan bajo acuerdo con una empresa grande del sector alimentos. El servicio que prestan es exclusivo a este cliente, por lo que, si bien por un lado tienen la seguridad del cliente, por el otro lado, el cliente tiene un enorme poder de negociación, ya que los ingresos dependen exclusivamente de este acuerdo. La empresa tiene poca capacidad de influir sobre el precio del servicio, ya que el cliente lo impone en un rango conveniente para sus fines, aun cuando no sea el mejor precio para la empresa transportista.

Amenaza de nuevos competidores.

Para el mercado del sector transporte de carga pesada, la amenaza de nuevos competidores es prácticamente inexistente. Los problemas del sector han provocado que exista una salida de competidores del sector, en lugar de un ingreso de nuevos competidores. Los altos costos de las unidades, aunado al bajo precio del servicio, conforman una combinación nada atractiva para la inversión. Una eventual recuperación de la economía podría llevar a generar inversión para la recuperación de las unidades existentes en el mercado, es decir, primero se podría observar una recuperación de las empresas existentes, antes de una corriente de nuevos competidores en el mercado, Herrera (2021, junio 22).

Amenaza de Productos Sustitutos

Para Porter (2008), uno de los elementos que restan atractivo a un determinado sector, es la presencia de múltiples productos sustitutos, pues eso afecta el control del mercado que puede desarrollar una empresa. A mayor número de sustitutos, menor control sobre el precio al que puede venderse el producto. En el caso del sector de transporte de carga pesada, existen sustitutos mas no perfectos. En primer lugar, los contenedores utilizados para el transporte de mercancía, así como el empaçado en paletas, está diseñado para el transporte en gandolas, lo que significa que cambiar el sistema de transporte implica incurrir en costos de adaptación. En segundo lugar, aun aquellas opciones que están más cercanas, como lo es el transporte por tren, requieren que la mercancía sea trasladada desde la empresa a la estación y desde la estación al punto de entrega, por lo que los servicios, son sustitutos para los trayectos largos, pero complementarios en la prestación del servicio en los trayectos cortos.

Una de las premisas que considera esta investigación, es el posible efecto sobre las finanzas de las empresas del sector de transporte de carga pesada, ante la posible entrada del tren como medio alternativo de transporte. De producirse este evento, el tren sería un duro competidor de las empresas para los trayectos largos, las limitaciones vienen, por un lado, del hecho de que las vías férreas no alcanzan la totalidad del territorio y en el mismo orden de ideas, se necesita transporte desde y hasta la sede de la empresa que contrata el transporte, al punto (estación) donde conecte con la vía férrea.

En el caso de la empresa objeto de este análisis, gran parte de las plantas de producción se encuentran a lo largo de donde se proyecta estarán las vías del servicio de tren, sin embargo, tendrían que mover su mercancía hacia la estación y luego hasta los distribuidores, por lo que la necesidad del transporte terrestre por gandolas, continuaría. Por otro lado, exigiría un desarrollo de la logística para realizar este proceso de movilización hacia y desde el tren, lo cual podría ser poco eficiente para

trayectos medianos, donde podría ser más eficiente realizarlo de la forma tradicional con transporte pesado. En todo caso, esta situación apunala el poder de los clientes, al ofrecerle una opción de sustitución importante.

Rivalidad entre competidores

El mercado del sector transporte es altamente competitivo, el servicio es poco diferenciado, lo cual hace muy sencilla la sustitución de una compañía por otra para la obtención del servicio. La falta de inversión ha hecho que las empresas en general no cuenten con unidades más nuevas y confiables, por lo que la diferenciación a través de las unidades no existe. La diferenciación en servicio es igualmente escasa, ya que no hay una política de incluir aspectos intangibles en la oferta de la empresa, es un mercado en el cual, el factor a considerar es el precio. A pesar de la existencia de Cámaras de Transportistas y otras asociaciones de transporte de carga, existen muchas empresas pequeñas no afiliadas, que presionan los precios a la baja. No existen regulaciones efectivas de las condiciones de los vehículos de carga, por lo que, en cierta forma, se enfrentan a condiciones de competencia desleal con operadores que no tienen registro formal para el negocio. Las grandes empresas, normalmente prefieren acuerdos con las empresas de transporte formalmente constituidas, ya que enfrentan un mayor riesgo de usar un transporte informal, ya que pone en riesgo su carga y las operaciones de la empresa.

Ese es el caso de la empresa Transporte Resiliente C.A, que mantiene un acuerdo de operaciones con una empresa a la cual le hace el transporte bajo condiciones establecidas en contrato. Esto reduce la presión de la competencia, mientras se mantenga vigente el contrato, pero se intensifica en la medida que se acerca el fin del contrato y se debe renovar el acuerdo, existe una presión de competidores, porque para las empresas existentes en el sector de transporte de carga pesada, podría parecerle atractivo el acuerdo que tienen con esta empresa del sector alimentos, con lo cual podrían presionar para ser el sustituto en la prestación del servicio.

Descripción del macroentorno a través del análisis PETSEL

Factores Políticos

En primer lugar, se debe analizar como los factores políticos pueden influir en el mercado de forma general y en el sector bajo estudio de manera particular.

Los costos son un factor determinante para la sustentabilidad de las empresas en general, y en particular de las empresas de transporte. El transporte tanto de mercancías como de personas es fundamental para el funcionamiento de la economía, por lo que muchas políticas públicas del gobierno están dirigidas a generar condiciones favorables para el sector. Una de estas medidas, era el subsidio al combustible, inclusive anteriormente el subsidio abarcaba los lubricantes y los neumáticos de las unidades, estos subsidios han sido eliminados, y se mueven hacia una política de cero subsidios o exenciones fiscales, lo que complica por el lado de los costos, el mantener una rentabilidad acorde al riesgo del ejercicio de la actividad (BBC News, 2020).

La estabilidad política es una condición para el óptimo desarrollo de la actividad económica. La estabilidad política es un tema complejo en Venezuela, ya que el partido de gobierno se ha mantenido durante 26 años en el gobierno, con diversas tensiones producto de su ejercicio de gobierno, al momento actual es difícil que se pueda dar un cambio político en el corto plazo, lo que a su vez genera tensiones y limitaciones a las inversiones.

Al mismo tiempo, la acción de la oposición política ha generado reacciones de los organismos internacionales, las cuales entre otras cosas han establecido algunas sanciones económicas, que, si bien atienden a restarle poder al gobierno de turno, afectan de manera importante la economía, sobre todo la inversión extranjera, limita el acceso a tecnología, entre otros efectos que ralentizan la actividad económica.

Otro elemento que considerar, asociado a lo político, son las decisiones de política fiscal. A nivel fiscal, se tiene que la presión tributaria sobre las empresas ha

crecido, se han creado nuevos impuestos y en algunos casos se han ajustado las tasas hacia arriba, generando una gran presión, sobre todo de aquellos tributos asociados a la existencia de la empresa y no al nivel de actividad económica.

A nivel de las políticas comerciales del país, se alentó la importación de bienes de consumo, al eliminar los aranceles de una cantidad importante de rubros, eso generó que muchas empresas manufactureras no pudieran continuar, la competencia con productos importados no la podían sostener. Esta política de puertos abiertos, generó un efecto positivo en el sector transporte, pues toda esa mercancía debía ser trasladada de los puertos a sus destinos, generando un repunte en la actividad, sobre todo recuperando el impacto negativo que tuvo el cierre del tránsito entre Venezuela y Colombia, que afectó muchísimo al sector de carga pesada, Deutsche Welle (2022, septiembre 26).

Las regulaciones son otro elemento por considerar en el macro ambiente. Venezuela tiene un histórico del uso de regulaciones con mucho impacto, como los controles de precio (Abadi & Soto, 2017), eso afecta el volumen de producción y por tanto la necesidad de transporte. Igualmente hay que considerar el impacto de regulaciones al transporte pesado, en el pasado se han establecido limitaciones en el horario en que se puede circular (López, 2023), regulaciones al acceso a combustible, y en general todas aquellas que impactan sobre el sector industrial, principal cliente del servicio de transporte (Algarra, 2023). La posibilidad de regulaciones al sistema de transporte de carga, ante un eventual arranque del sistema ferroviario, iría en la dirección de limitar el tránsito de carga pesada en ciertas rutas principales.

Finalmente, el factor de las políticas sociales genera impactos hacia la economía. Las transferencias ya sean de productos de consumo o de dinero en efectivo a través de las llamadas misiones, tienen un efecto sobre la demanda potencial de un sector importante de la población (Morales Tovar, 2023). La limitación del salario y de las compensaciones económicas, ha sido una constante

luego de la pandemia y esto ha generado un impacto negativo en la demanda de bienes y servicios, contrayendo a su vez la demanda de servicios de transporte.

Factores Económicos

En primer lugar, de los factores económicos que generan y potencian la problemática que atraviesa el país de manera general y el sector de servicios de transporte de carga pesada en particular, se encuentra la inflación. Aun cuando las cifras oficiales son escasas y se pasó largo tiempo en que el organismo encargado de registrar las cifras de inflación (BCV), no publico las mismas. La totalidad de los expertos consultados, coinciden en la magnitud del fenómeno en Venezuela. Desde el año 2014, no se conoce en Venezuela cifras de inflación inferiores a 3 dígitos (68,5% inflación 2014), la cual todavía era muy significativa pero que se veía como algo deseable frente a la magnitud registrada en los años posteriores, donde entre el año 2017 y 2021 se registró una hiperinflación, la cual aún a cifras oficiales, alcanzo 6 cifras y con cifras del Observatorio Venezolano de Finanzas (OVF) llego a alcanzar 7 cifras en el año 2018 (Sosa, 2023).

Aun cuando la hiperinflación fue superada en el año 2021, queda el efecto que causo en las estructuras financieras de las empresas. Un proceso tan acelerado de cambio en los precios genera distorsión en la planificación financiera, ya que no es posible prever el efecto de la inflación en los gastos, pero sobre todo en el ingreso. Se hizo casi imposible otorgar crédito a los clientes y eso afecto mucho los ingresos de las compañías de transporte. Esta falla en el flujo de efectivo afecta la operatividad y rentabilidad de las operaciones de las empresas, las cuales han reducido el número de viajes ante la imposibilidad de mantener un flujo de efectivo que le permita operar a mayor capacidad. Entre las medidas que buscaban corregir la brecha fiscal y controlar la inflación, se elevó de manera importante el encaje legal, dejando a los bancos sin posibilidad de otorgar créditos, la falta de un sistema para otorgar créditos en moneda dura (dólares), el rezago en admitir las transacciones en divisas, la eliminación de

subsidios al combustible , entre otras medidas que tuvieron un impacto marcado en los costos y gastos de las empresas, así como en el flujo de efectivo de las mismas.

Entre los problemas que causa la inflación a las empresas del sector de servicio de Transporte de carga pesada, está la afectación del flujo de ingresos, así como la distorsión producto de la imposibilidad de trasladar todos los incrementos en los costos, al precio del servicio. Esto ha conducido a una disminución importante en la rentabilidad e inclusive a las empresas de menor tamaño, le ha conducido a la no cobertura de los costos fijos, particularmente, los costos de reposición y mantenimiento de las unidades.

El PIB es un indicador por excelencia de la marcha económica de un país. Los movimientos de este valor anualmente indican si la economía está en crecimiento y por tanto si existen condiciones para los negocios. En Venezuela, este indicador estuvo en números rojos por un largo periodo, que abarco desde el año 2013 hasta el año 2022, donde la economía tuvo un repunte y creció un 12% de acuerdo con la CEPAL (2023). El crecimiento es atribuido a la recuperación del sector petrolero y a un entorno de mayores precios del crudo, en el contexto del conflicto entre Rusia y Ucrania, así como la flexibilización de las restricciones impuestas por los Estados Unidos a las exportaciones de petróleo, que permitió que empresas petroleras extranjeras invirtieran en la reactivación de la explotación de petróleo. El final de las restricciones sanitarias producto del COVID-19, fue otro de los factores positivos, así como el fin de la hiperinflación. La mejora en la distribución de combustible y la disminución de las fallas en el suministro eléctrico, son señaladas como factores de la mejora en el PIB. El aumento del ingreso por la factura petrolera fue un factor positivo para la recuperación, así como la mayor entrada de remesas del extranjero.

Sin embargo, en el año 2023 se volvió a tener una caída de la producción, que amenazo con entrar nuevamente en recesión, al final del año se logró recuperar el crecimiento hasta un 2,4%, mayormente originado por el alivio de sanciones, Lujan (2023). Las proyecciones de la mayoría de las firmas de estudios económicos

plantean un crecimiento moderado en 2024 y que la recuperación continúe, pero de una forma lenta, dependiendo fundamentalmente de si se mantiene el alivio de las sanciones al sector petrolero, tal como reporta EFE (2023, diciembre 14).

La demanda de servicios de transporte está estrechamente ligada a la economía productiva, el traslado de materias primas, productos, tanto nacionales como importados, se hacen primariamente con transporte terrestre de carga (gandolas y camiones), por lo que un mayor crecimiento de la economía productiva significara una mayor demanda de servicio de transporte, de allí la importancia del PIB para este estudio.

Otro factor económico de carácter macro, pero con gran impacto en el desempeño económico, es la política monetaria. A nivel monetario, las medidas ejecutadas en un tiempo generaron una terrible hiperinflación, de la misma manera, las medidas para sostener la estabilidad del Bolívar han asfixiado al sector bancario, restringiendo el crédito y disminuyendo la actividad económica. Una economía sana requiere de políticas monetarias orientadas a la estabilidad y el crecimiento. Las políticas actuales no van en esa dirección, originando que la economía se contrajera en un 80% en 10 años y de donde ha iniciado una lenta recuperación. Las expectativas sobre este tema no alientan la inversión.

El tipo de cambio es un factor primordial, aun cuando el servicio de transporte es no transable, es decir, no se puede importar o exportar un servicio de transporte. La mayoría de las acciones alrededor de la oferta y demanda del servicio es impactada por el mercado cambiario. El tipo de cambio y el acceso a la divisa son claves para el buen funcionamiento de la economía. La política cambiaria ha sido errática y combinada con una débil política monetaria, ha ocasionado inestabilidad y una depreciación brutal del Bolívar, haciendo insostenible cualquier estructura de costo en moneda nacional. En el sector transporte de carga pesada, los fletes son determinados en dólares, más el pago no siempre es en divisas. Sobre todo, las grandes empresas del sector productivo tienden a pagar en bolívares por la forma de su flujo de caja, lo

cual complica para el que recibe el pago, cumplir con compromisos que solo aceptan pagos en divisas, siendo el principal el combustible. Para una empresa de pequeño tamaño, es un esfuerzo muy grande financiar un traslado, sino recibe al menos un adelanto del pago. El costo de movilización de una carga, supera holgadamente un dólar por km recorrido y no siempre se cuenta con una carga negociada para aprovechar el recorrido de vuelta, lo cual sería la situación ideal. El control del flujo de efectivo es crucial para mantener la operatividad de las empresas medianas y pequeñas, ya que no hay buen acceso al crédito, ni márgenes de rentabilidad que permitan crear un fondo operativo, eso reduce la cantidad de viajes que puede concretar una empresa.

Factores sociales

En cuanto a los factores sociales, los más destacados tienen que ver con el cambio en la estructura social. La pirámide población ingresos se amplió de manera contundente en la base, colocando a más del 80% de la población en condiciones de bajos ingresos e ingreso de subsistencia, esto afecta la demanda de bienes y servicios, generando que la demanda de muchos rubros se reduzca, efecto que puede verse en la caída del PIB y en la continua salida de empresas en diferentes sectores. La migración ha reducido la cantidad de personas jóvenes como proporción de la población de mayor edad, afectando la estructura poblacional. Muchos sectores sufren lo que se denomina selección adversa, quien desea un bien o servicio, no lo puede pagar y quien lo puede pagar no lo requiere, generando el colapso del mercado de esos bienes.

La llamada clase media, que en el país era abundante y motor de la demanda, ha prácticamente desaparecido, los patrones de consumo de la población han cambiado hacia uno de demandar casi de manera absoluta artículos de consumo básicos.

La dinámica social, afecta de manera directa la oferta de personal calificado (choferes) se está dificultando, porque hay poca o nula formación de nuevos choferes de transporte pesado, esto consecuencia de la baja rotación de estos, generando un vacío generacional, que impulsaría la opción del transporte ferroviario.

La conflictividad es un factor que complica el desempeño de la economía, aunque se ha reducido la intensidad y el número de protestas en el sentido de paros y otros movimientos de masas, la situación en el plano laboral es complicada, la mayoría de las personas en el sector público, no reciben un salario que cubra ni el 10% de la canasta básica, aun con los complementos de los bonos, el ingreso de un trabajador en el sector público cubre con dificultad el 25% de la canasta básica, generando situaciones de ausentismo laboral y baja calidad en el desempeño laboral, Voz de América (2023, diciembre 26).

Esta situación afecta al sector privado, tanto por la disminución del ingreso y con ello la capacidad de compra de la población, como en la calidad y disponibilidad de los servicios asociados al sector público, en un momento las marchas y protestas colapsaron el desplazamiento en las ciudades, siempre está latente el regreso a protestas de calle que complican la logística para el sector privado, sobre todo del transporte.

Factores Tecnológicos

El factor tecnológico, en el caso del sector transporte en Venezuela, tiene una adopción muy lenta, la contracción económica ha originado que la sustitución del equipo rodante sea muy escasa, casi nula, la incorporación de nuevos camiones y gandolas en el sector de transporte de carga pesada es muy limitada, siendo la incorporación de algunas unidades a la flota de transporte de PDVSA lo más notable en los últimos 5 años. De las empresas consultadas, ninguna tiene en planes la reposición de unidades, Samper (2022, junio).

La utilización de geolocalizadores en las unidades por motivos de seguridad, es lo más notable en la incorporación de tecnología al servicio de transporte. El mercadeo de los servicios a través de medios digitales es otro componente de incorporación de tecnología en el negocio, aunque no es algo masivo y en el caso particular de la empresa Transporte Resiliente, es muy limitado su uso.

Finalmente, el impacto tecnológico más fuerte que puede ocurrir sería precisamente el motivo de este estudio, la introducción del servicio de transporte de cargas a través del tren, lo que impulsaría a las empresas actuales a tener que reconsiderar la sostenibilidad del negocio, frente al servicio ofrecido por la empresa ferroviaria. Se esperaría que el servicio ofrecido, sea más seguro, más rápido y sostenible que el actual servicio operado por camiones y gandolas, quedando como puntos débiles del sistema, el alcance limitado y la adaptación a cargas de menor tamaño.

Factores Ecológicos

En el caso de Venezuela, el desarrollo de los movimientos de protección ambiental está muy incipiente. Esto no es de extrañar, pues se conoce que los esfuerzos por la protección ambiental están enlazados a la situación económica, Catalán (2014).

Sin embargo, el transporte terrestre basado en combustión fósil (gasolina, Gasoil, Gas) se reconoce como una fuente importante de CO₂, por lo que el cambio a una opción de transporte masivo como el tren, sería una mejora en termino de emisiones, CEPAL (2010). Por lo que es factible, que, ante la disponibilidad de un servicio de trenes, se origine presión hacia el uso de este en lugar de Gandolas o Camiones.

Aun cuando, los movimientos ecológicos de conservación no tienen suficiente fuerza para imponer medidas, en un futuro podría crecer el interés de la gente por el uso de medios de transporte menos contaminantes. Además de las emisiones que en

términos generales emite la combustión, no es menos importante, el estado de las unidades, que al ser de vieja tecnología son más contaminantes, ya que consumen más combustible y son poco eficientes.

Factores Legales

Aun cuando existe una legislación que regula la prestación del servicio de transporte de carga y el transporte de manera general, la misma no es aplicada de manera correcta por las autoridades, Padrón (2018). Existe mucha laxitud sobre el cumplimiento de las normas, lo cual se convierte en un factor de costo no redimible, como lo es los pagos de coimas para evitar sanciones. Esto es un factor de importancia, porque para las empresas que deben someterse a todas las regulaciones, se añade el peso de esos costos y gastos de permisología, la cual en muchos casos es evadido por las empresas al margen del sector, que compiten de manera desleal ofreciendo menores precios por los fletes.

Por otra parte, no se puede descartar que una vez puesto en funcionamiento el tren, se legisle para obligar a las empresas a utilizar las rutas de tren tanto como sea posible, limitando por la vía legal el mercado de las empresas que prestan servicios de transporte de carga, lo anterior es muy probable que ocurra, precisamente por las exigencias mundiales sobre la reducción de emisiones de CO₂.

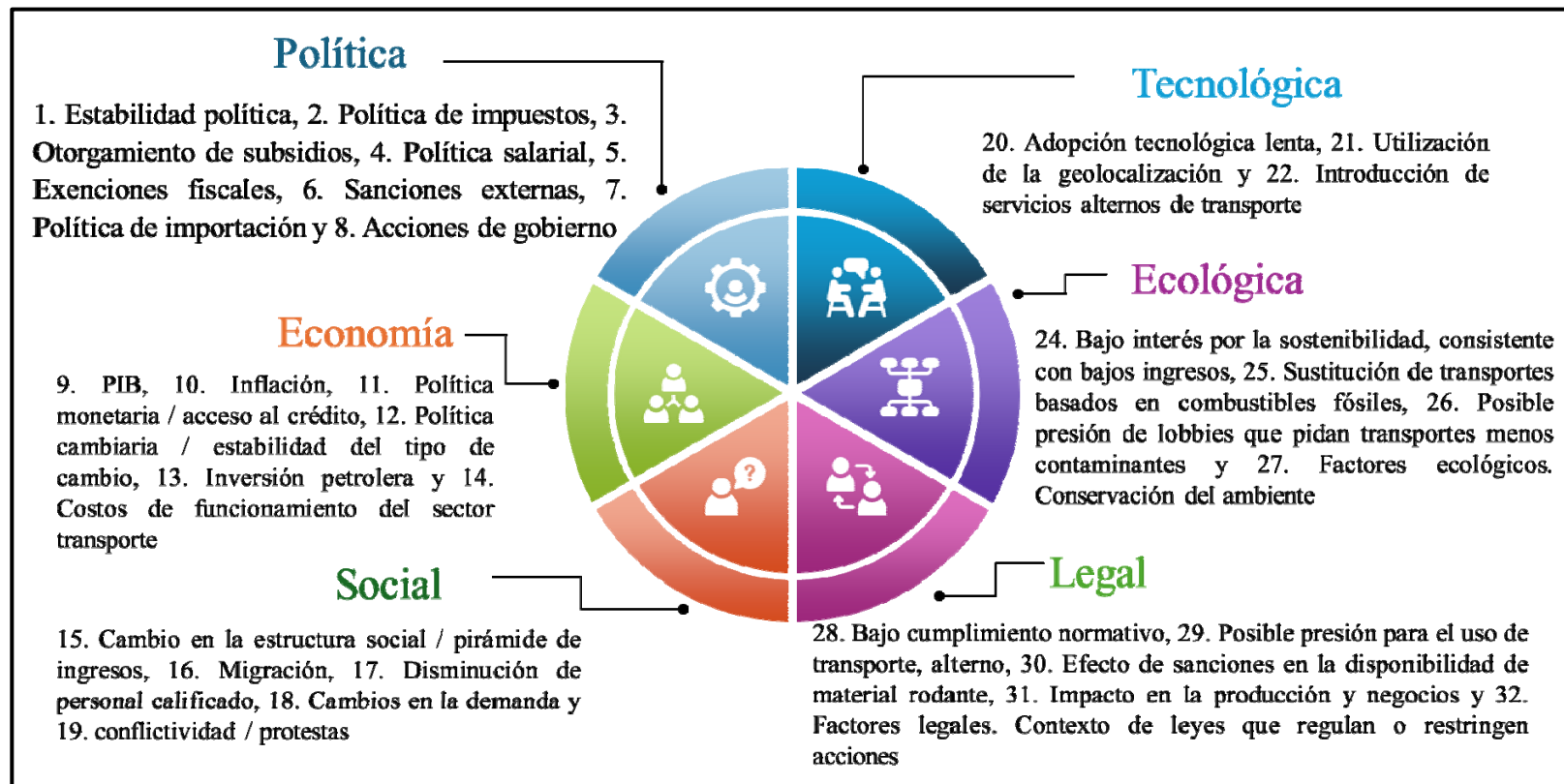
Otro factor de tipo legal, pero que no corresponde a la legislación nacional, es el de las sanciones económicas, ya que las mismas afectan al mercado petrolero generando una contracción del PIB en ese rubro esencial, y, además, genera efectos sobre el acceso a partes y piezas que son necesarias para el mantenimiento de las unidades de transporte, Giménez y Alson (2021, octubre 6)

Respecto al Segundo Objetivo Específico: **Establecer escenarios exploratorios para la empresa de servicio de transporte de carga pesada Transporte Resiliente C.A. del Estado Carabobo, con la puesta del sistema ferroviario nacional.**, se tiene:

Definición de las Variables para el análisis MIC-MAC

La consideración de las variables del sistema complejo servicio de transporte de carga pesada Transporte Resiliente C.A. del Estado Carabobo, con la puesta del sistema ferroviario nacional, se inició con la entrevista a expertos que permitió el análisis estructural del sistema con la finalidad de determinar las variables influyentes y dependientes, así como las variables clave o esenciales. Esto pasó por determinar las variables que componen el sistema, logrado a través de la entrevista al grupo de expertos, tal aspecto permitió la determinación de siete categorías de análisis que se contrastaban con el método PETSEL, a saber: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal, tales categorías permitieron describir múltiples variables, detalladas en la figura 5. Tales variables fueron depuradas por el grupo de expertos quedando solo diez (10) variables que se usaron en el segundo contacto con expertos.

Figura 5. Categorías o dimensiones de análisis del sistema servicio de transporte de carga pesada Transporte Resiliente C.A. del Estado Carabobo, con la puesta del sistema ferroviario nacional.



Fuente: propia a partir de la entrevista a expertos (2024)

El cuadro a continuación muestra las variables para el análisis estructural, este ayudará a establecer las variables claves a partir de las cuales se hará la definición de escenarios.

Tabla 9. *Variables Claves obtenidas a partir del Análisis Estructural*

Nº	Variable	Abrev.	Definición
1	Inflación	Inflac.	Valor que mide el aumento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios que se comercializan en un país, siguiendo una metodología.
2	Política Cambiaria	P. Cam.	Conjunto de medidas que buscan estabilizar el tipo de cambio
3	Producto Interno Bruto	PIB.	Valor monetario que representa la producción total de bienes y servicios finales en un determinado territorio, durante un periodo determinado
4	Costos de Funcionamiento	Costos	Conjunto de costos asociados a la prestación del servicio de transporte de carga.
5	Acción de Gobierno	Acc. Gob.	Conjunto de políticas económicas realizadas por el gobierno y que impactan en desempeño de la economía.
6	Inversión Petrolera – Apertura	Inv. Petrolera	Acciones tomadas con respecto a la ampliación de la producción de petróleo, por vía de inversión nacional o extranjera (apertura).
7	Conflictividad	Conflictividad	Se refiere al desenvolvimiento de la conflictividad en materia laboral, política, social y su impacto en el desempeño de la economía
8	Obsolescencia Tecnológica	Obs. Tecno	Política de sustitución de unidades e incorporación de nuevas tecnologías en el negocio.
9	Factores Ecológicos	Fact. Ecolo.	Se refiere a aquellos factores alrededor de la conservación del ambiente y su posible efecto sobre el negocio de servicio de transporte de carga
10	Factores Legales	Fact. Legal	Contexto de leyes y normas legales que regulan, controlan, incentivan o restringen determinadas acciones que afectan el negocio.

Fuente: Elaboración propia, de la entrevista a expertos y revisión documental (2024)

A partir de la opinión en el segundo encuentro con los expertos y la aplicación de un cuestionario, se alimentó la matriz de análisis Mic-Mac. Las variables fueron organizadas en una matriz de doble entrada, en donde se calificó la influencia directa e indirecta de cada variable sobre las demás. Cabe destacar que el panel de expertos calificó las variables siguiendo el patrón mostrado en la tabla 10.

Tabla 10. *Escala de Calificación (Análisis Estructural)*

Calificación	Puntos
Mucha Influencia	3
Mediana Influencia	2
Poca Influencia	1
No Tiene Influencia	0

Fuente: Propia a partir Godet y Durante (2007)

Con la ayuda de los resultados del software LIPSOR, se obtuvo la matriz de impactos cruzados, la cual fue fundamental para realizar el análisis estructural. Este análisis califica las variables en términos de motricidad (influencia) y dependencia que tiene cada variable en el resto de estas, dicha matriz puede observarse en la figura 2.

Figura 2: *Matriz relacional de las Variables*

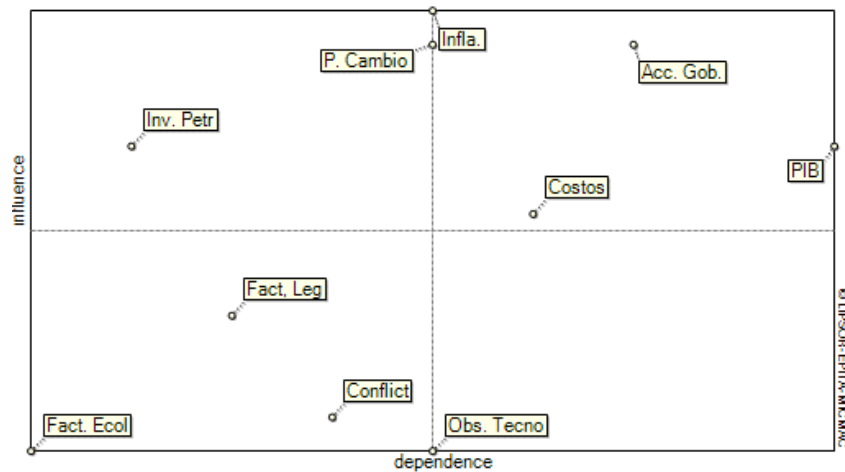
	1 : Infla.	2 : P. Cambio	3 : PIB	4 : Costos	5 : Acc. Gob.	6 : Inv. Petr	7 : Conflict	8 : Obs. Tecno	9 : Fact. Ecol	10 : Fact, Leg
1 : Infla.	0	3	3	3	3	1	3	2	0	2
2 : P. Cambio	3	0	3	3	2	1	2	3	1	1
3 : PIB	2	2	0	2	2	1	2	2	2	1
4 : Costos	2	2	1	0	2	1	1	3	1	1
5 : Acc. Gob.	2	2	3	2	0	3	2	2	1	2
6 : Inv. Petr	2	3	3	1	2	0	1	1	1	2
7 : Conflict	1	1	2	1	2	0	0	0	0	1
8 : Obs. Tecno	0	0	1	1	1	0	0	0	3	1
9 : Fact. Ecol	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1
10 : Fact, Leg	1	1	1	1	1	3	1	1	1	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Fuente: Elaboración propia a partir del Software LIPSOR (2024).

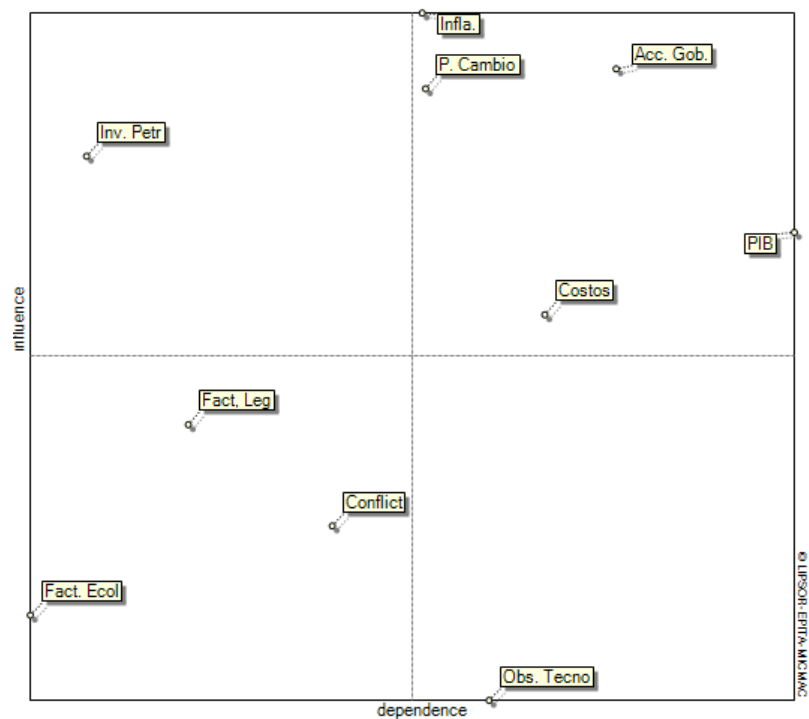
El plano cartesiano que se observa en la figura 3, muestra de manera gráfica las relaciones de tipo directo entre las variables. El cuadrante superior derecho, contiene las variables que muestran alta influencia y alta dependencia, por lo que también se generan innumerables impactos indirectos a partir de estas. La figura 4 muestra estas relaciones indirectas en un plano cartesiano, donde de la misma manera, aquellas variables ubicadas en el cuadrante superior derecho son las variables clave para el entorno definido por los expertos.

Figura 6. *Mapa de Influencia/dependencia Directa.*



Fuente: Elaboración propia a partir del Software LIPSOR (2024)

Figura 7. Mapa de influencia/dependencia Indirecta.



Fuente: Elaboración propia a partir del Software LIPSOR (2024)

El análisis anterior permitió escoger 5 variables clave o estratégicas que son las de mayor influencia y dependencia ubicada en el cuadrante superior derecho en el sistema de estudio. Dichas variables se expresan en la tabla 11.

Tabla 11. Variables clave o estratégicas.

Variable
Inflación
Acción de Gobierno
Política Cambiaria
Producto Interno Bruto
Costos de Funcionamiento

Fuente: propia (2024)

Se procedió a determinar las hipótesis para cada variable, en un tercer encuentro con panel de experto, las cuales permitirán construir el sistema de opciones probabilizada. Ver tabla 12.

Tabla 12. *Hipótesis de las variables clave del sistema*

Variable	Hipótesis
Inflación	H₁: A través del próximo lustro (2025-2029) la inflación se mantendrá en niveles de 2 cifras medias (30%-60%).
Acción de Gobierno	H₂: Durante el próximo lustro (2025-2029), las políticas monetarias, fiscales, sociales, inversión, estarán dirigidas al manejo de la coyuntura económica y estarán muy sujetas al ingreso del Gobierno.
Política Cambiaria	H₃: Durante el próximo lustro (2025-2029), la política cambiaria responderá a la coyuntura, y será utilizada como ancla de freno a la inflación, el Banco Central de Venezuela continuará con la política de intervención del mercado cambiario.
Producto Interno Bruto	H₄: Durante el próximo lustro (2025-2029), el PIB continuará con una recuperación progresiva, cuya magnitud dependerá fundamentalmente de la inversión en el sector petrolero.
Costos de Funcionamiento	H₅: Durante el próximo lustro (2025-2029), los costos de funcionamiento tendrán una ligera alza, mayormente a nivel del combustible y lubricantes.

Fuente: propia

Una vez realizadas las hipótesis se procedió a calificar la probabilidad de que cada uno de los eventos ocurra; dicha calificación se encuentra en una escala de 0 a 1,

donde 1 es la probabilidad de que el evento ocurra en nuestro horizonte de tiempo y 0 es el grado máximo de improbabilidad que el evento ocurra.

Adicionalmente, en esta técnica se halla la probabilidad condicional positiva en la cual cada uno de los eventos se compara con los demás, teniendo como base que los eventos ocurrirán, y se halla la probabilidad condicional negativa en la cual cada uno de los eventos se compara con los demás, teniendo en cuenta que los eventos con que se comparan no ocurrirán, de esta forma la técnica del Smic Prob-Expert arroja la posibilidad de que cada evento ocurra, además de la probabilidad y el tipo de tendencia que cada uno de los eventos presenta.

Es necesario destacar que para la identificación de los diferentes eventos no fue suficiente la probabilidad simple de ocurrencia que determinaron cada uno de los expertos, sino que también fue necesario establecer las interrelaciones en cuanto a la ocurrencia entre una y otra, esto es el impacto cruzado en la ocurrencia de estos. De acuerdo con lo antes mencionado se aplicó en esta técnica el siguiente principio: la ocurrencia de que el evento dado (E_i) puede impactar positiva o negativamente la ocurrencia de otro evento dado (E_j). Matemáticamente se puede expresar la probabilidad condicionada de la siguiente manera:

$P(i/j)$ probabilidad de i si j , se realiza.

$P(i/\sim j)$ probabilidad de i si j no se realiza.

Los resultados de las probabilidades simples o por cada hipótesis se muestra en la tabla 13, mientras que la probabilidad condicionada de si ocurrencia se evidencia en la tabla 14. Mientras que la condicionada de no ocurrencia en la tabla 15.

Tabla 13. Probabilidades Simples, Calificación de cada Hipótesis

Hipótesis	Probabilidades Simples
H₁: A través del próximo lustro (2025-2029) la inflación se mantendrá en niveles de 2 cifras medias (30%-60%).	62,8%
H₂: Durante el próximo lustro (2025-2029), las políticas monetarias, fiscales, sociales, inversión, estarán dirigidas al manejo de la coyuntura económica y estarán muy sujetas al ingreso del Gobierno.	59,9%
H₃: Durante el próximo lustro (2025-2029), la política cambiaria responderá a la coyuntura, y será utilizada como ancla de freno a la inflación, el Banco Central de Venezuela continuará con la política de intervención del mercado cambiario.	59,9%
H₄: Durante el próximo lustro (2025-2029), el PIB continuará con una recuperación progresiva, cuya magnitud dependerá fundamentalmente de la inversión en el sector petrolero.	62,8%
H₅: Durante el próximo lustro (2025-2029), los costos de funcionamiento tendrán una ligera alza, mayormente a nivel del combustible y lubricantes.	67,5%

Fuente: Expertos Consultados (2024)

Tabla 14. Matriz de Probabilidad Condicionada Si Ocurrencia.

	1-Inflacion	2-Acc. Gob.	3-Pol Cambio	4-PIB	5-Costos
1 – Inflación	0	0,728	0,756	0,674	0,707
2 - Acc. Gob.	0,695	0	0,66	0,647	0,639
3 - Pol Cambio	0,718	0,657	0	0,639	0,645
4 – PIB	0,675	0,678	0,673	0	0,634
5 – Costos	0,761	0,72	0,731	0,681	0

Fuente: Propia (2024)

Probabilidad de ocurrencia que tiene una Hipótesis dado que **Ocurra** la otra, escala de 0 a 1.

$P(H_2/H_1)$ = (probabilidad de que ocurra H_2 dado que Ocurra H_1)

$P(H_3/H_1)$ = (probabilidad de que ocurra H_3 dado que Ocurra H_1), y así sucesivamente.

Tabla 15. *Matriz de Probabilidad Condicionada de No Ocurrencia.*

	1-Inflación	2-Acc. Gob.	3-Pol Cambio	4-PIB	5-Costos
1 - Inflación	0	0,477	0,438	0,549	0,463
2 - Acc. Gob.	0,437	0	0,509	0,519	0,516
3 - Pol Cambio	0,39	0,505	0	0,524	0,494
4 – PIB	0,549	0,554	0,562	0	0,616
5 - Costos	0,531	0,608	0,593	0,665	0

Fuente: Propia (2024)

Probabilidad de ocurrencia que tiene una Hipótesis dado que **No Ocurra** la otra, escala de 0 a 1.

$P(H_2/\sim H_1)$ = (probabilidad de que ocurra H_2 dado que No Ocurra H_1)

$P(H_3/\sim H_1)$ = (probabilidad de que ocurra H_3 dado que No Ocorre H_1)

Una vez realizadas las probabilidades simples y condicionadas de los eventos por los expertos se establecieron cuantos escenarios son posibles de presentarse teniendo en cuenta que todo evento (E_i) ($i = 1, 2, 3, 4, 5$ en este caso) puede o no ocurrir en el horizonte temporal establecido para el ejercicio de prospectivo. En consecuencia, como hay (5) eventos caracterizadores de ese futuro posible habrá: 2^5 escenarios probables de presentarse, lo que significa que son 32 escenarios, para tener una mejor comprensión de lo antes expuesto a continuación se presentan los escenarios arrojados por el software (SMIC PROB-Expert), la probabilidad de ocurrencia y la descripción de los escenarios, tanto del núcleo tendencial, es decir, los

que acumulan mayor probabilidad de ocurrencia y los que están fuera de este núcleo. En las tablas 16 y 17 se presentan los escenarios del núcleo tendencial, es decir, los de mayor probabilidad de ocurrencia, y los que están pro fuera del mismo, respectivamente.

Tabla 16. *Escenarios y Tendencias del Análisis Prospectivo*

Escenario	P(k)
01 - 11111	0,127
32 - 00000	0,088
03 - 11101	0,086
09 - 10111	0,075
02 - 11110	0,071
05 - 11011	0,069
11 - 10101	0,042

Fuente: propia (2024)

Tabla 17. *Escenarios que están fuera del núcleo Tendencial*

Escenario	P (k)
17 - 01111	0,041
07 - 11001	0,037
21 - 01011	0,031
13 - 10011	0,029
25 - 00111	0,028
29 - 00011	0,026
10 - 10110	0,024
06 - 11010	0,023
19 - 01101	0,022
22 - 01010	0,022
30 - 00010	0,022
04 - 11100	0,021
18 - 01110	0,021
23 - 01001	0,018
31 - 00001	0,017
27 - 00101	0,014
26 - 00110	0,013
15 - 10001	0,012
20 - 01100	0,005
12 - 10100	0,004
14 - 10010	0,004
08 - 11000	0,003
24 - 01000	0,002
28 - 00100	0,001
16 - 10000	0

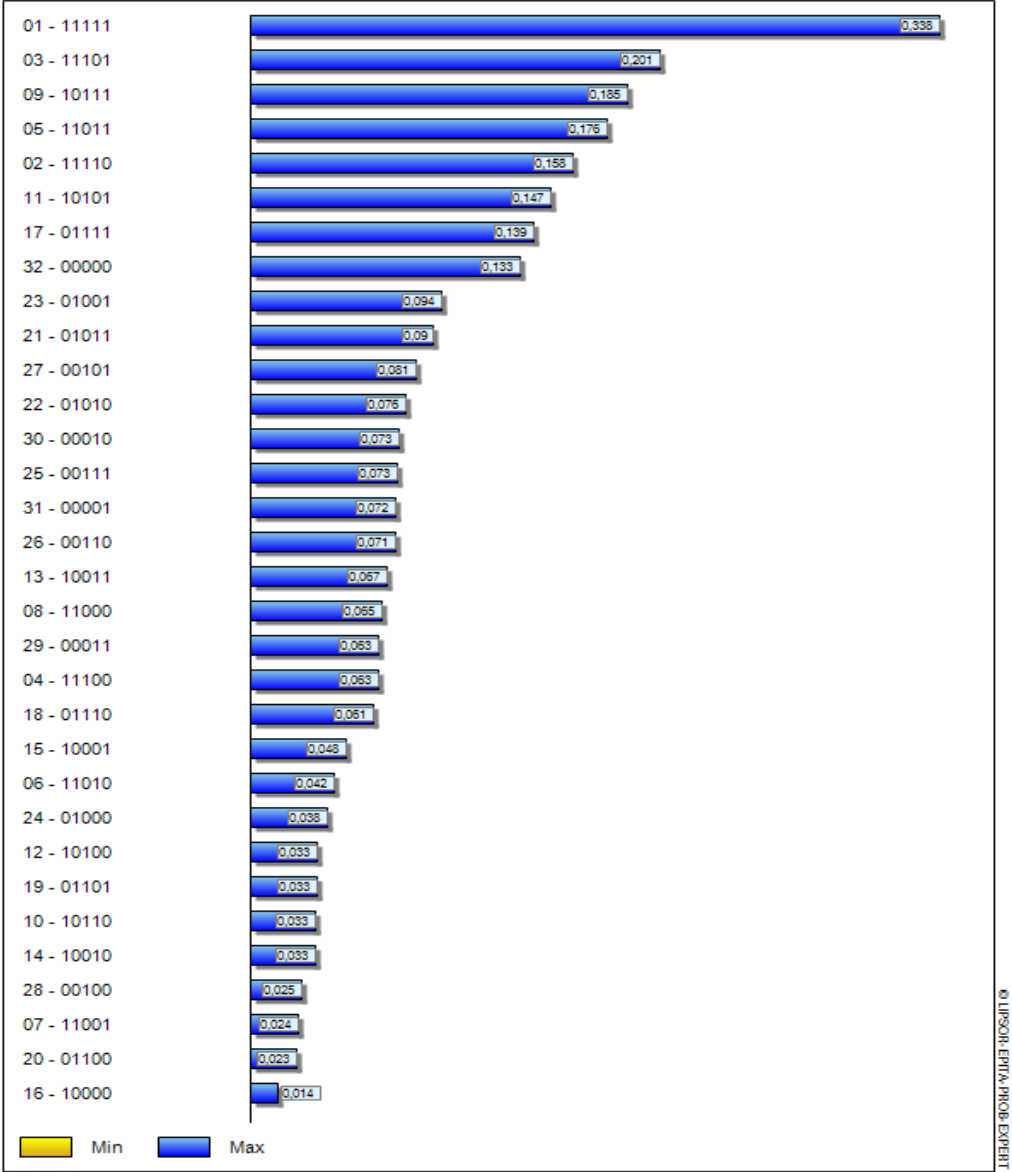
Fuente: propia (2024)

K: significa el número de orden del escenario

pi(k): quiere decir la probabilidad de ocurrencia de cada escenario

Escenarios: conjeturas de futuro según la combinación de 1 y 0. Ver además figura 8. Histograma de los extremums.

Figura 8. Histograma de los extremums (conjunto de expertos)



Fuente: propia a partir del Software LIPSOR (2024)

Una vez denominados los escenarios alternos se procedió con la elaboración de los escenarios, considerando criterios de validez, coherencia, pertinencia, transparencia y verosimilitud, buscando evidenciar los caminos que, partiendo de la

situación actual y teniendo en cuenta un elemento de impulso inicial, podrían crear las condiciones para llegar hasta tales imágenes finales. Lo anterior con el fin de contar con un fundamento analítico, que permita visualizar y vigilar los caminos que deberán ser evitados y aquellos que deberían ser promovidos, a fin de lograr el mejor desempeño financiero de la empresa Transporte Resiliente. De esta manera se seleccionaron del núcleo tendencial los escenarios 1, 32 y 9. (ver tabla 18)

Tabla 18. *Núcleo Tendencial (selección de escenarios)*

N°	P(k)	Hipótesis					Escenario
		H ₁	H ₂	H ₃	H ₄	H ₅	
01	0,127	1	1	1	1	1	Escenario A
32	0,088	0	0	0	0	0	Escenario B
03	0,086	1	1	1	0	1	Escenario C
09	0,075	1	0	1	1	1	Escenario D
02	0,071	1	1	1	1	0	Escenario E
05	0,069	1	1	0	1	1	Escenario F
11	0,042	1	0	1	0	1	Escenario G

Fuente: Propia (2024)

Escenario N° 1

Combinación de Eventos: (111111).

Probabilidad: 12,5 %

“Ruta al Progreso”.

En el escenario optimista, todas las hipótesis se cumplen, lo que implica un panorama económico favorable para Transporte Resiliente C.A. La inflación se mantiene entre el 30% y 60%, lo cual, si bien es considerable, permite cierta estabilidad en los costos operativos, facilitando la planificación financiera a mediano plazo. El control de la inflación también garantiza que el poder adquisitivo de los consumidores y las empresas sea relativamente constante, permitiendo un nivel adecuado de demanda de servicios de transporte de carga pesada.

Las políticas fiscales y monetarias, así como las decisiones gubernamentales, estarán alineadas para manejar eficazmente la coyuntura económica, favoreciendo la inversión y el crecimiento en sectores clave como el transporte y la infraestructura. La política cambiaria, bajo una intervención moderada del Banco Central, servirá como ancla para la inflación, lo que ofrecerá un ambiente de mayor certidumbre para los negocios. Con un entorno económico más estable, Transporte Resiliente C.A. podría explorar la expansión y modernización de su flota para aprovechar la creciente demanda.

Finalmente, el crecimiento del PIB, impulsado por la inversión en el sector petrolero, generará una mayor actividad económica, aumentando la necesidad de transporte de mercancías. Los costos de operación, aunque incrementados ligeramente, se mantendrán en niveles manejables, lo que permitirá a la empresa mantenerse competitiva y rentable. En este contexto, la integración del sistema ferroviario, aunque marginal, podría funcionar como un complemento eficaz al transporte terrestre, ofreciendo nuevas rutas y oportunidades.

Escenario N° 32

Combinación de Eventos: (00000).

Probabilidad: 8, 8 %

“Carga en Tiempos Difíciles”

En el escenario pesimista, ninguna de las hipótesis se cumple, lo que plantea un panorama sumamente adverso para Transporte Resiliente C.A. La inflación se descontrola y supera el 60%, lo que eleva exponencialmente los costos de operación, incluyendo el combustible y los insumos clave para el transporte de carga pesada. Este aumento de costos, junto con la devaluación de la moneda, reduciría el margen de maniobra de la empresa, obligándola a ajustar tarifas o reducir operaciones.

Las políticas económicas del gobierno no logran manejar la crisis fiscal, lo que implica una menor inversión pública en infraestructuras y un ambiente económico desfavorable. En este contexto, la política cambiaria también fracasa en estabilizar el tipo de cambio, generando alta volatilidad en el mercado cambiario. La incertidumbre económica crearía un entorno desfavorable para la planificación a largo plazo, afectando directamente a Transporte Resiliente C.A., que se enfrentaría a serios desafíos financieros para mantener sus operaciones diarias.

El PIB no muestra signos de recuperación significativa, y la inversión en el sector petrolero es insuficiente para estimular la economía. Esto afecta la demanda de servicios de transporte, ya que la actividad industrial y comercial permanece estancada. Además, los costos operativos se disparan debido a la inflación en los precios de combustible y lubricantes, haciendo que el margen de beneficio de la empresa se reduzca drásticamente. El desarrollo del sistema ferroviario se vería seriamente comprometido por la escasez de recursos, por lo que no aportaría ningún alivio o ventaja competitiva.

Escenario N° 9

Combinación de Eventos: (10111).

Probabilidad: 7,5 %

“Estabilidad Frágil”

En el escenario de apuesta, es decir, escenario de enfoque estratégico, algunas hipótesis se cumplen y otras no, creando un escenario mixto con desafíos y oportunidades para Transporte Resiliente C.A. en efecto la inflación se mantiene controlada en niveles de 30%-60%, lo que permite una cierta estabilidad en los costos operativos, aunque con margen reducido. Sin embargo, las políticas fiscales y monetarias del gobierno no logran adaptarse adecuadamente a la coyuntura, lo que frena el flujo de inversión y limita el crecimiento de sectores clave como el transporte y la infraestructura.

La política cambiaria, en cambio, se utiliza con éxito para contener la inflación, lo que proporciona estabilidad en el tipo de cambio y permite una mejor planificación financiera. Aunque no hay un entorno ideal para la inversión, la empresa podría aprovechar esta estabilidad para ajustar sus tarifas y mejorar su eficiencia operativa. En este escenario, la política cambiaria se convierte en un pilar clave para mantener la viabilidad del negocio.

El PIB sigue recuperándose lentamente, principalmente impulsado por la inversión en el sector petrolero, lo que genera una demanda moderada de servicios de transporte de carga. Aunque los costos operativos siguen en aumento, especialmente en el combustible, el incremento es manejable, y la empresa puede continuar operando de manera sostenible. El sistema ferroviario nacional avanza de forma marginal, tal como ha ocurrido en los últimos 20 años. Esto implica que, aunque el sistema ferroviario estará en marcha, su desarrollo y penetración en los próximos cinco años será limitado, lo que no afectará significativamente la cuota de mercado del transporte de carga pesada por carretera en el Estado Carabobo. De modo que Transporte Resiliente C.A. puede continuar como actor relevante en el sector, manteniendo su enfoque en rutas estratégicas donde el tren no resulta una opción viable debido a la baja cobertura, sin embargo, podría comenzar a ofrecer rutas alternativas, permitiendo una cierta diversificación sus operaciones.

Finalmente, y respecto al tercer objetivo: • **Determinar la planificación financiera de la empresa Transporte Resiliente C.A. del Estado Carabobo, bajo el escenario apuesta para el lustro 2025-2029.** Se tiene que la determinación de la planificación financiera de la empresa pasa en primer lugar por realizar una proyección de los estados financieros de la empresa para el próximo lustro (2025-2029). De manera de considerar las variaciones de las variables clave, bajo el escenario apuesta, de esta manera se sugerirán estrategias que permitan una mejora en la rentabilidad de la empresa en los próximos años, bajo el escenario de “Estabilidad Frágil”.

Para esto se tomó como año base al último Balance presentado en el año 2023 y se procedió a proyectar el del año 2024 como año de partida para la proyección de los próximos años. Para la proyección de los estados financieros se consideraron la variación posible de las variables claves y su posible impacto en el desempeño de la empresa. Las variables utilizadas fueron inflación, políticas gubernamentales, tasa de cambio, PIB y los costos de funcionamiento. También se utilizaron las premisas de las estrategias sugeridas para mejorar la rentabilidad, y el análisis de los estados financieros proyectados permite la evaluación de la rentabilidad y poder constatar si esta mejora a partir de las estrategias sugeridas.

Particularmente, se dirigieron estrategias hacia la generación de ingresos a partir de diversificar la oferta de servicios apuntando a transportes de menor tamaño y la búsqueda de nuevos clientes. También, se generaron estrategias a partir del manejo del efectivo y la obtención de financiamiento bancario.

Se proyectó un incremento de los ingresos esperados, así como variaciones en los costos y gastos, acordes con el escenario apuesta. En los cuadros a continuación, se pueden observar el estado de resultados proyectado, así como el estado de situación financiera proyectado al lustro (2025-2029).

Estrategias de Ingreso para aumentar la rentabilidad.

Las estrategias de ingreso son las más comunes, estas buscan mejorar el flujo de efectivo, liquidez, la cual es necesaria para poder fletar más viajes semanales. A partir del incremento en el costo del combustible, se hace necesario contar con un capital de trabajo más amplio para poder fletar los viajes, ya que se puede necesitar un promedio de 800\$ por viaje. Para mejorar el flujo de efectivo se recurre a la ampliación de la oferta con dos objetivos, ganar nuevos clientes para viajes más cortos y de menor peso, de manera de generar un mayor flujo de efectivo en el corto plazo, y el segundo objetivo es ir preparando la empresa para un posible cambio en

las características de la demanda de transporte de carga ante la inclusión de un competidor como el servicio ferroviario.

En la actualidad, la empresa está sujeta a un contrato con un único cliente, el cual genera estabilidad en el negocio, pero al mismo tiempo genera una enorme dependencia del mismo, tiene una relación de control sobre la demanda, de manera que puede condicionar prácticamente toda la relación de negocio, tiene tamaño y volumen de negocios para imponer las condiciones de prestación del servicio, entre ellas las condiciones de pago, por lo que la empresa debe financiar las actividades y esperar por los pagos. Al incrementarse el costo de prestación en elementos de pago inmediato como el combustible y los peajes, se hace necesario incrementar el capital de trabajo para poder mantener el nivel de servicio (Viajes).

La estrategia de ingreso va en la adquisición de un nuevo camión que pueda cargar hasta 7.000 kg, para viajes cortos y cargas más pequeñas, diversificando la oferta de servicio. Esto se lograría a través de la inversión de 35.000\$, que serán distribuidos en un aporte propio de los socios por 15.000\$ y un préstamo bancario que cubrirá los 20.000\$ restantes, un crédito otorgado a 2 años, 24 cuotas mensuales, con una tasa de interés del 12%. Así mismo, se planifica adquirir otro camión bajo las mismas características en el año 2028.

Al mismo tiempo de ampliar la oferta, es necesario un mayor mercadeo en busca de nuevos clientes, uno de los factores a favor de la empresa, es que al ser su cliente principal un cliente corporativo, le exige mantener todos los permisos al día, seguros, impuestos, etc. Siendo esto una ventaja para acercarse a clientes que igualmente buscan que la empresa sea formal. En el sector existe mucha competencia desleal, donde pequeños transportistas cobran tarifas muy reducidas, pero no ofrecen ninguna garantía, ni siquiera una factura legal con la cual deducir el gasto, por esto hay un espacio para clientes que buscan poder registrar sus costos y gastos de manera

formal, hacia ese sector del mercado es donde se dirigiría el mercadeo y oferta de servicios.

Se plantea incrementar los ingresos al fletar viajes con este camión a nuevos clientes, así como reincorporar equipos que están parados por falta de mantenimiento, al obtener nuevos clientes se podrá utilizar ese material rodante que ha estado parado. La producción nacional se ha estado recuperando y el transporte de producto terminado, así como de materias primas se ha incrementado, la inestabilidad del suministro de combustible queda como el principal factor negativo para la ampliación de la oferta.

Estrategias de Costos

Otra área estratégica es el manejo de los costos, particularmente en el caso del transporte de carga pesada en Venezuela, se ha tenido que reajustar la participación del costo del combustible en la estructura de costos en los últimos años, primero porque se pagaba un sobreprecio para poder tener acceso al mismo, y actualmente al haberse eliminado el subsidio, se ha elevado el costo del mismo y aun continua la escasez de combustible por lo que hay que agregar los costos de acceso, ya que es necesario dedicar tiempo y detener (colas) equipos para poder cargar combustible, lo que limita la disponibilidad u horas útiles de los camiones para realizar viajes. A lo anterior, se suman los costos de los peajes que se han incrementado, así como los costos generales de mantenimiento de los camiones. La parte positiva es que el mayor costo del combustible puede incorporarse de manera legal a la estructura de costos, cosa que no se podía hacer con el pago de sobreprecios para el acceso al combustible.

Al momento actual, la empresa cuenta con personal y equipo para realizar la mayor parte de los mantenimientos requeridos por el material rodante, lo cual disminuye significativamente tanto los costos del mantenimiento, como los tiempos dedicados al mismo, ya que el mantenimiento se hace dentro de la empresa. Es por

esto que se recomienda invertir en mejorar la capacidad de atención que se tiene a nivel de taller interno, así como la estructuración de una programación de mantenimiento preventivo de las unidades. Finalmente, se recomendó sacar provecho de los costos administrativos en que se incurre para mantener el cumplimiento de todas las obligaciones legales de la empresa, haciendo énfasis en el mercadeo hacia las empresas que requieren proveedores formales, que puedan emitir facturas legítimas y apegadas al ordenamiento legal. Bajo las premisas anteriores se proyecta los ingresos, costos y gastos representados en la tabla 19.

Tabla 19. *Estado de Resultado Proyectado 2024-2029*

Concepto	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos (\$)	335.932,62	403.119,14	483.742,97	580.491,57	638.540,72	734.321,83
Ventas netas (\$)	335.932,62	403.119,14	483.742,97	580.491,57	638.540,72	734.321,83
Egresos (\$)						
Costos Operativos (\$)	153.185,27	169.310,04	193.497,19	226.391,71	242.645,47	279.042,30
Gastos de operacion (\$)	119.895,20	140.883,56	160.065,08	184.030,71	217.493,93	243.610,53
Gastos financieros(\$)	0	1.893,94	701,32	0,00	1.893,94	701,32
Costo total(\$)	273.080	312.087,55	354.263,59	410.422,42	462.033,35	523.354,15
Utilidad neta antes del						
Impuesto (\$)	62.852,15	91.031,60	129.479,38	170.069,14	176.507,38	210.967,68
Impuesto Sobre la Renta	20.113	28.219,79	42.728,20	54.422,13	54.717,29	65.399,98
Utilidad Neta del Ejercicio (\$)	42.739,46	62.811,80	86.751,18	115.647,02	121.790,09	145.567,70

Fuente: Propia (2024)

A partir de la información de la tabla 19 podemos determinar algunos índices financieros que arrojan luz sobre la situación de la empresa a partir de las condiciones de entorno dictadas por el escenario y las estrategias implementadas. Los indicadores financieros permiten una evaluación objetiva y cuantitativa del desempeño de la empresa, permitiendo que de una manera rápida se pueda comprender lo que está sucediendo en la empresa, sirven para la detección temprana de problemas y para monitorear el impacto de las estrategias financieras en la empresa.

En primer lugar, podemos referirnos al margen bruto de utilidad, el cual se proyecta cerrar en 2024 en 54,4%, lo cual quiere decir que el costo base de la prestación del servicio se lleva poco más de un 45% de los ingresos por el mismo.

Ese valor no está del todo mal, pero refleja que tanto los costos directos de prestación del servicio son importantes y deben buscarse medios para controlarlos, pero también se puede señalar el bajo control que se tiene sobre el precio del servicio, pues existe una competencia muy fuerte y como se describió anteriormente, en algunos casos desleal, pues no son prestadores formales del servicio. Este indicador, como puede verse en el anexo 6, evoluciona cada año pasando a 58% en 2025 y alcanzando un valor de 62% para el 2029, por la combinación de mayores ingresos producto de la mayor oferta de servicio y el efecto del entorno sobre algunos costos claves, particularmente el combustible y consumibles, que asumimos un menor costo de acceso.

En segundo lugar, se puede analizar el margen operacional, el cual indica la rentabilidad de la operación de la empresa, sin incorporar los efectos que tienen los manejos financieros y los impuestos. El margen operacional de la empresa pasa de un 18,71% en 2024 a un máximo de 29,30% en 2027 y para el último año de la proyección está en 28,73% recuperándose después de un pequeño bajón en 2028. Estas cifras muestran que la empresa efectivamente está siendo más rentable desde el punto de vista operacional a partir de las estrategias aplicadas (Ver anexo 6).

Por último, analizamos el margen neto de utilidad, que mide cuanto obtiene el empresario después de haber cubierto todos sus costos, gastos, obligaciones financieras y fiscales. Ese valor para el año 2024, proyecta cerrar en 12,72%, lo cual refleja una rentabilidad muy modesta, producto de las condiciones del mercado y la lenta recuperación desde el entorno hiperinflacionario que se vivió. Ya para el año 2026 el margen neto de utilidad se ubica en 17,93% mostrando un repunte importante en la rentabilidad, el indicador sigue en aumento en los años subsiguientes cerrando para el año 2029 en un valor de 19,82% lo cual no es excepcional, pero está dentro de lo esperado para el sector, dada la alta competencia que hay en el mismo y el hecho de que el principal cliente de la empresa tiene un gran poder de mercado para

negociar los fletes. La tabla 20, muestra el estado de situación financiera de la empresa en la proyección del lustro (2025-2029). A partir de estos valores podemos igualmente determinar índices financieros para hacer la comparativa de su evolución. El anexo 6, muestra el valor de estos índices.

Tabla 20. Estado de Situación Financiera Proyectado (2025-2029)

CONCEPTO	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029
ACTIVOS:						
ACTIVOS CIRCULANTES:						
EFFECTIVO CAJA Y BANCOS	42.739	62.812	86.751	115.647	121.790	145.568
CUENTAS POR COBRAR	27.560	33.593	40.312	48.374	53.212	61.193
ISLR POR PAGAR	20.113	28.220	42.728	54.422	54.717	65.400
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	90.412	124.625	169.791	218.443	229.719	272.161
ACTIVOS FIJOS TANGIBLE						
VEHICULOS	-	35.000	31.500	28.000	56.000	49.000
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	205.813	201.613	197.413	193.213	189.013	184.813
DEPRECIACION	4.200	7.700	7.700	7.700	11.200	11.200
ACTIVO NETO FIJO	201.613	228.913	221.213	213.513	233.813	222.613
TOTAL ACTIVOS FIJOS	201.613	228.913	221.213	213.513	233.813	222.613
TOTAL ACTIVOS	292.025	353.538	391.004	431.956	463.532	494.774
PASIVO Y CAPITAL:						
PASIVOS:						
PASIVOS CIRCULANTES:	32.353	41765	58208	72533	74129	87723
PASIVO LARGO PLAZO	-	10.596	-	-	10.596	-
TOTAL PASIVOS	32.353	52.361	58.208	72.533	84.725	87.723
CAPITAL:						
CAPITAL SOCIAL	216.933	238.365	246.045	243.776	257.017	261.483
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS	42.739	62.812	86.751	115.647	121.790	145.568
TOTAL CAPITAL	259.672	301.177	332.796	359.423	378.807	407.051
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	292.025	353.538	391.004	431.956	463.532	494.774

Fuente: Propia (2024)

La llamada prueba acida, es un índice que relaciona los activos y pasivos de la empresa, para dar una idea de la liquidez de la que goza la empresa, puede ser visto también como un indicador de cobertura, por lo que estamos determinando si los activos líquidos de la empresa pueden saldar los pasivos de la empresa. Para el 2024, tenemos un valor del índice de 2,79, lo cual señala que los activos de la empresa prácticamente triplican las deudas que tiene la empresa. Este índice, baja un poco en los dos años (2025 y 2027), donde se incurre en el crédito para la compra de las unidades, pero aún se mantiene por encima de 2, lo cual es óptimo, por lo que podemos decir que la estrategia de endeudamiento no compromete el balance entre activos y pasivos, por lo cual no compromete la liquidez de la empresa.

En segundo lugar, tenemos el índice de apalancamiento que nos señala el nivel de dependencia de la deuda en el total de su capital. Idealmente, este índice debería estar por debajo del 50%, es decir menos de la mitad de su capital proviene del endeudamiento. Para el 2024, ese índice es de apenas 12,5%, esto mayormente es consecuencia de un ambiente inestable y las pocas opciones que existían para endeudarse en moneda dura, aparte por supuesto de los riesgos de hacerlo en un entorno como el que se tenía en el lustro pasado. El índice de apalancamiento se incrementa para el año 2025, alcanzando un 17,4%, y continúa haciéndolo en los años subsiguientes hasta el 2029, donde su valor es de 21,6%. Ese valor esta aun en la zona de bajo riesgo, pero su incremento muestra que la empresa ha decidido crecer haciendo uso del endeudamiento, lo cual implica un riesgo, pero es manejable dada la situación patrimonial de la empresa.

El siguiente análisis se relaciona de manera directa con la rentabilidad de la empresa, el índice de retorno en activos (ROA), tiene un valor de 14,64% en el año 2024, señalando que la rentabilidad por Bs. invertido en activos es poco más de 15 céntimos, lo cual no es un rendimiento muy atractivo. En Venezuela, ha sucedido un fenómeno en el cual las empresas que dependen más de planta y equipos (activos

tangibles), muestran un ROA muy bajo, pues la mayoría trabaja por debajo de su capacidad instalada con lo cual la relación entre el valor de los activos y la utilidad tiende a ser baja. En el caso de la empresa en estudio, se realizó una inversión importante en el año 2022 para acondicionar los espacios de mantenimiento de los camiones y las áreas administrativas, eso impacto el valor del ROA, sin embargo, en los años subsiguientes el valor del ROA mejora alcanzando casi un 30% para el año 2029, eso es una señal positiva de que se está sacando mayor provecho de los activos de la empresa.

El índice de retorno en capital (ROE), es un valor que indica la utilidad que se logra sobre los activos netos de la empresa, es decir el capital accionario de los socios. El ROE es una medida de eficiencia de conversión del capital de los socios en ingresos, mientras más alto es el ROE mayor es la eficiencia en la generación de ingresos. En el caso en estudio tenemos un ROE de 19,7% para el año 2024, este valor se va incrementando en los siguientes 5 años, alcanzando un valor de 55,7% para el año 2029, con lo cual se muestra que la empresa ha logrado mejorar su eficiencia a partir de las estrategias que se implementaron, produciendo un mayor ingreso por cada Bs. de capital de los socios (ver anexo 6).

La tabla 21, muestra un resumen de la información financiera proyectada bajo el escenario de Estabilidad Frágil, allí puede observarse que bajo el escenario apuesta, y utilizando las estrategias de ingresos y costos, la empresa logra incrementar sus ingresos y obtener una mayor rentabilidad.

Tabla 21. *Datos financieros del escenario apuesta. Estabilidad Frágil (10111)*

Condiciones	Horizonte: 2025-2029				
	Inflación: se mantendrá en niveles de 2 cifras medias (30%-60%). Políticas monetarias, fiscales, sociales, inversión: no estarán dirigidas al manejo de la coyuntura económica y estarán muy sujetas al ingreso del Gobierno. Política cambiaria: responderá a la coyuntura, y será utilizada como ancla de freno a la inflación, el Banco Central de Venezuela continuará con la política de intervención del mercado cambiario. PIB: continuará con una recuperación progresiva, cuya magnitud dependerá fundamentalmente de la inversión en el sector petrolero. Costos de funcionamiento: tendrán una ligera alza, mayormente a nivel del combustible y lubricantes.				
	Años				
	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos	403.119	483.743	580.492	638.541	734.322
Costos de operación	169.310	193.497	226.392	242.645	279.042
Gastos generales	140.884	160.065	184.031	217.494	243.610
Inversiones de crecimiento	35.000	0	0	35.000	0
Estrategias de financiamiento	20.000	0	0	20.000	0
Deuda	9.404	10.596	0	9.404	10.596
Impuestos	28.220	42.728	54.422	54.717	65.399
Utilidad del ejercicio	62.811	86.751	115.647	121.790	145.568

Fuente: Propia a partir de Morales, Morales & Alcocer (2014)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Al momento de iniciar un estudio de esta naturaleza, lo más importante es contar con una actitud de apertura al cambio desde la organización. Estar dispuestos a incorporar las líneas estratégicas resultantes del estudio es el comportamiento deseable y esperado.

En primer lugar, se alcanzó el objetivo de definir el entorno macro y micro financiero de la empresa. La economía venezolana es compleja, más aún para una PYME, un escenario donde el crédito es limitado, donde las oportunidades crecimiento e inversión son limitadas y donde una mala decisión financiera puede dejar fuera a la empresa. Es por esto la importancia del estudio, que inicia desde la pregunta de los posibles efectos sobre la salud financiera de la empresa ante la ocurrencia del ingreso de un competidor en el mercado del servicio que presta la empresa, pero que en realidad es aplicable para cualquier coyuntura que genere cambios notables en las relaciones del negocio, situación que se vive con regularidad y que se ha mantenido durante los últimos años, donde las empresas enfrentan entornos difíciles, con alta volatilidad de las variables y mucha incertidumbre.

Se concluyó que el potencial servicio de carga pesada a ofrecer por el sistema ferroviario, sería complementario al servicio de carga pesada utilizando transporte terrestre, desde el hecho de que el servicio de trenes mueve la carga entre localidades, pero no puede ser específica, surgiendo la necesidad de trasladar carga desde y hacia los puntos o estaciones ferroviarias, así como la imposibilidad de cubrir todo el territorio nacional. Esa complementariedad generaría una mayor competencia entre las empresas de transporte terrestre por esas nuevas rutas, lo que implica estar preparados para el ajuste de las rutas y cargas.

Las estrategias planteadas persiguen el alcance de un crecimiento moderado en la oferta del servicio, un cambio en la naturaleza de la oferta, preparándose para recibir cargas de menor peso y con trayectos más cortos, sin dejar de lado la oferta de transporte de carga pesada que ha sido el centro de la actividad de la empresa. El objetivo de las estrategias es buscar sostener el flujo de efectivo de la empresa y reducir la dependencia de los acuerdos con los clientes base, y tener un mayor control sobre el precio. Este estudio permitió determinar las variables dominantes a nivel macro y microeconómico que luego fueron consideradas en la formulación de los escenarios.

Un segundo objetivo específico, fue el establecimiento de escenarios exploratorios para la empresa. Se definió un conjunto de escenarios para el sector de transporte basado en las variables de entorno y aquellas consideradas estratégicas para la empresa. Este escenario apuesta maneja el comportamiento de las variables macroeconómicas como inflación, las políticas económicas del gobierno, el tipo de cambio, el comportamiento del PIB y una variable micro como son los costos de funcionamiento del sector. En nuestro análisis surgen 3 escenarios, el escenario que se llamó **ruta al progreso**, donde el comportamiento de las variables y las acciones del gobierno apuntalan el funcionamiento del sector, lográndose un mejor resultado financiero. Un segundo escenario llamado **carga en tiempos difíciles**, donde, por el contrario, todas las variables macroeconómicas se salen de control y tenemos un impacto marcado en los resultados financieros.

En tercer lugar, se elabora el escenario apuesta que se denominó **estabilidad frágil**, donde hay un comportamiento favorable de las variables macroeconómicas, mas no hay un acompañamiento con las políticas gubernamentales, este escenario apuesta se eligió no solo por ser uno de los más probables, sino también aquel donde había más cercanía entre la opinión de los expertos.

Finalmente, se consolidó el objetivo tres determinándose una planificación financiera de la empresa Transporte Resiliente C.A. del Estado Carabobo, bajo el

escenario apuesta para el lustro 2025-2029, de modo que se consolidaron desde el 2024 al 2029 los estados de resultados y estados situación financiera considerando el escenario de estabilidad frágil considerado como escenario apuesta, lo cual develó estrategias para preservar la estabilidad y solvencia de la empresa.

Sobre lo anterior, se consideró que, a partir de los cambios en el acceso al combustible, factor primordial en la prestación del servicio, es necesario incorporar una serie de estrategias para lograr obtener el capital de trabajo necesario, ya que el costo del combustible paso de ser negligible a uno de los principales componentes de la estructura de costos.

Además, es imperativo buscar medios de ampliar el monto del capital de trabajo para poder mantener un volumen de actividad que permita unos ingresos y rentabilidad optima.

Del análisis financiero realizado sobre los estados financieros proyectados para el periodo (2025-2029), se puede concluir que efectivamente la rentabilidad esperada de la empresa va en aumento, particularmente el rendimiento sobre el capital accionario, supera el 50% para el año 2029, lo cual es un resultado muy deseable en un entorno tan inestable como el que se vive, las empresas de transporte deben organizar y repensar la manera de prestar el servicio y generar nuevos clientes, lo que se pudo observar es que la estrategia de la empresa fue básicamente de supervivencia, acercándose más al cliente principal y haciéndose altamente dependiente de este. En función de mejorar la rentabilidad y lograr mayor sustentabilidad, se debe diversificar la matriz de clientes.

Los índices de margen bruto, operativo y neto son aceptables, pero deben continuar mejorando, particularmente el rendimiento en operaciones mejora sustancialmente a partir de las estrategias utilizadas, esto es una buena señal de que ese camino puede ser el correcto para la empresa en el próximo lustro.

Lo competido del sector hace que utilizar políticas de adelanto del pago del servicio, no sean las óptimas para atraer y conservar clientes, el financiamiento debe buscarse a lo interno, a través de capitalización de los socios o externamente en las instituciones bancarias, que están comenzando a abrir sus carteras de crédito.

De la investigación realizada, se ha demostrado que las estrategias financieras inciden en el desarrollo empresarial del sector transporte de carga pesada terrestre, de la encuesta realizada a lo interno de la empresa hubo un total acuerdo en que se debe contar con una planeación financiera que establezca estrategias a corto, mediano y largo plazo, por ser una herramienta clave de la gestión financiera y el desarrollo empresarial.

Los resultados encontrados permiten establecer la utilidad de la herramienta de la prospectiva para avizorar posibles futuros alternos y preparar la empresa a esos futuros posibles. Adelantarse a los vaivenes de la economía permite reducir el impacto de las ocurrencias en el mercado, al reducir el tiempo de respuesta ante estas ocurrencias.

Independientemente de la concreción o no del proyecto del ferrocarril, el entorno se ha mantenido inestable y se han generado situaciones que impactan el mercado al reducir la demanda del servicio de la empresa, al mismo tiempo, las empresas están trabajando a menor escala lo que amplía los tiempos entre servicios, igualmente obliga a establecer estrategias de consolidación de cargas y/o poder ofrecer servicios de carga de menores dimensiones. Las estrategias sugeridas persiguen estabilizar la demanda del servicio y con ella el ingreso de la empresa.

La información financiera es clave para la toma de decisiones, por lo que contar con una proyección del escenario más probable, permite planificar de una manera más segura las acciones financieras a ejecutar en el futuro inmediato.

Recomendaciones

Para lograr un óptimo desempeño financiero en el futuro inmediato, las recomendaciones pasan por optimizar los costos, una gestión eficiente del material rodante y la adaptación a las fluctuaciones del mercado. Esto incluye el uso de tecnologías para mejorar la eficiencia, el mantenimiento preventivo, la gestión de combustible y la negociación de tarifas competitivas, así como la diversificación de ingresos y la búsqueda de financiamiento a largo plazo.

Para alcanzar estos objetivos, se recomienda en cuanto a la optimización de costos: El control del uso del combustible, de manera de minimizar su consumo. Esto puede lograrse entre otras cosas, manteniendo registros del consumo por kilometro en cada ruta regular. Asumir un programa de mantenimiento preventivo con énfasis en el sistema de combustión de las unidades. Así mismo, se debe hacer un buen estudio de las tarifas y su rentabilidad, de manera de reducir aquellas rutas de baja rentabilidad o alto costo.

En cuanto a la gestión del material rodante, se recomienda: Planificar el uso de acuerdo con la capacidad y la demanda, de manera de evitar la subutilización de las unidades. Con respecto a esto, la estrategia de incorporar unidades de menor tamaño será de gran ayuda. La gestión de los créditos para este fin será un movimiento clave para cumplir esta recomendación. Igualmente se recomienda la utilización de geolocalizadores que permitan el monitoreo de las unidades y evitar el desvío de las rutas asignadas.

En un mercado tan volátil y complejo, se recomienda: Asegurar la liquidez de la empresa a través del monitoreo continuo del flujo de efectivo. En segundo lugar, buscar nuevas fuentes de ingresos, como servicios adicionales o la expansión a nuevos mercados.

Es importante la adopción de tecnología, tanto a nivel operativo, como a nivel financiero incorporando software de gestión administrativa.

Por último, pero no menos importante, se recomienda la atención al factor humano, incluyendo capacitación en buenas prácticas para la conducción y gestión del material rodante. Mejorar la organización de manera que se cuente con respuestas más rápidas a los incidentes. Capacitar al personal administrativo en practicas de CRM, que mejoren la relación con los clientes y den un agregado al servicio.

Además, mantener actualizada la información financiera, ya que no solo es útil con motivo de la solicitud de créditos, sino que es una fuente de información para el monitoreo del desempeño de la empresa. Aun cuando, la información no este validada desde el punto de vista de la auditoria contable externa, se debe mantener actualizada toda la contabilidad interna.

Incorporar la prospectiva como una herramienta de aplicación continua en la empresa, de manera que sea utilizada para la planificación y toma de decisiones.

LISTA DE REFERENCIAS

- Abadi, A., & Soto, C. (2017). *14 años del actual control de precios en Venezuela: un balance de una regulación perversa*. Recuperado de: http://www.ulpiano.org.ve/revistas/bases/artic/texto/REDAV/10/REDAV_2016_10_15-40.pdf
- Acosta, E. (2021). *Gerencia Financiera Como Herramienta de Gestión para el Incremento de la Rentabilidad de las PYMES en el Sector Panadero del Municipio Baralt, Estado Zulia* (Máster Thesis). Universidad Yacambu, Barquisimeto, Venezuela. Recuperado de: https://biblioteca.uny.edu.ve/Bonline/TG/TGM_MFN_601_R.pdf?v=996773238
- Algarra, A. (2023, Julio 13). Gobierno venezolano confirma el fin del subsidio al diésel. *Voz de América*. Recuperado de: <https://www.vozdeamerica.com/a/gobierno-venezolano-confirma-el-fin-del-subsidio-al-di%C3%A9sel/7179626.html>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme. Recuperado de: <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Baena, G. (2015). *Planeación prospectiva y estratégica*. Pearson Educación.
- Banca y Negocios. (2023, febrero 14). Aumento del requerimiento de encaje legal disparó tasas del financiamiento interbancario – [bancaynegocios.com](https://www.bancaynegocios.com). Recuperado noviembre 11, 2023, de: <https://www.bancaynegocios.com/aumento-del-requerimiento-de-encaje-legal-disparo-tasas-del-financiamiento-interbancario/>

- Banca y Negocios. (2023, marzo 23). 50% del transporte de carga está paralizado por falta de repuestos y escasez de combustible – *bancaynegocios.com*. *Banca Y Negocios*. <https://www.bancaynegocios.com/50-del-transporte-de-carga-esta-paralizado-por-falta-de-repuestos-y-escasez-de-combustible/>
- BBC News. (2020, June 2). Gasolina en Venezuela: las claves de la histórica decisión de Maduro de poner fin a décadas de combustible casi gratis en el país - BBC News Mundo. *BBC News Mundo*. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52887154>
- Blomberg. (2023, Julio 6). Venezuela deja de subsidiar el combustible diésel después de tres años. Recuperado noviembre 26, 2023, de: <https://www.portafolio.co/internacional/venezuela-deja-de-subsidiar-el-combustible-diesel-585510>
- Catalán, H. (2014). Curva ambiental de Kuznets: implicaciones para un crecimiento sustentable. *Economía Informa*, 2(389), 19–37. [https://doi.org/10.1016/s0185-0849\(14\)72172-3](https://doi.org/10.1016/s0185-0849(14)72172-3)
- Catracentro. (2005). *Algunas estadísticas sobre el Transporte de Carga en Venezuela*. Recuperado de: http://alvlogistica.org/docs/cifras_sobre_transporte_oct_2005.pdf
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGRAW-HILL/Interamericana editores.
- Cid, F., & Warnecke Ariza, R. (2016, August 16). Análisis Estructural de Sistemas - MICMAC. Recuperado diciembre 19, 2023, de: <https://www.mundocostos.com.ar/micmac>
- Comisión Económica para América Latina CEPAL. (2010). Facilitación del transporte y el comercio en América Latina y el Caribe. In *www.cepal.org*. CEPAL - Unidad de Servicios de Infraestructura. Recuperado de:

https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/36173/FAL-291-WEB_es.pdf

Comisión Económica Para la América Latina CEPAL. (2023). Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2023. In www.cepal.org. Comisión Económica Para la América Latina. Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ed6ce06e-f8ae-40d7-8b60-a390cf32cd07/content>

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5.453 Extraordinaria. Recuperada de <https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Venezuela/ven1999.html>

Contreras, B., & Figuera, R. (2022, Junio 8). *Diésel a \$0,50 acentúa crisis del transporte de carga pesada que teme por su operatividad* (Tal Cual, Ed.). TalCual. <https://talcualdigital.com/diesel-a-050-acentua-crisis-del-transporte-de-carga-pesada-que-teme-por-su-operatividad/>

David, Fred (2013). **Conceptos de Administración Estratégica**. Decimocuarta Edición. Editorial Pearson Educación. Distrito Federal, México.

Decreto N° 1.445. (2001, septiembre 13). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 37.313. Recuperada de <https://www.gacetaoficial.io/venezuela/2001-10-30-gaceta-oficial-37313>

Delgado de Smith, Y. (2008). La investigación social en proceso: Ejercicios y respuestas. Valencia, Venezuela: Universidad de Carabobo.

Deutsche Welle. (2019, May 29). En 2018 la inflación en Venezuela fue del 130.060% – DW – 29/05/2019. Recuperado diciembre 12, 2023, de: <https://www.dw.com/es/en-2018-la-inflaci%C3%B3n-en-venezuela-fue-del-130060/a-48944638>

- Deutsche Welle. (2022, septiembre 26). Colombia y Venezuela reabren su frontera común. *Dw.com*. Recuperado de: <https://www.dw.com/es/colombia-y-venezuela-reabren-su-frontera-com%C3%BAAn-de-m%C3%A1s-de-2-mil-kil%C3%B3metros/a-63245868>
- Diario La Calle. (2024, enero 15). Transportistas de carga discuten aumentar fletes para sobrevivir. Recuperado febrero 12, 2024, de: <https://lacalle.com.ve/carabobo/transportistas-de-carga-discuten-aumentar-fletes-para-sobrevivir/>
- EFE: (2023, diciembre 14). La economía de Venezuela en 2024. Recuperado enero 20, 2024, de: <https://efe.com/economia/2023-12-14/la-economia-de-venezuela-en-2024/>
- Espinoza, M. (2021, febrero 8). *Las Fuerzas de Porter: Estrategias luego de su aplicación*. Presentado en el V Congreso Científico Internacional Sociedad del Conocimiento: Retos y Perspectivas en: Ecuador. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/349108297_LAS_FUERZAS_DE_PORTER ESTRATEGIAS_LUEGO_DE_SU_APLICACION
- France 24. (2022, febrero 3). Gobierno de Venezuela autoriza indexación de créditos en dólares y reduce encaje bancario. Recuperado noviembre 19, 2023, de: <https://www.france24.com/es/minuto-a-minuto/20220203-gobierno-de-venezuela-autoriza-indexaci%C3%B3n-de-cr%C3%A9ditos-en-d%C3%B3lares-y-reduce-encaje-bancario>
- Gallego Quiceno, D. E., Bustamante Penagos, L. E., Quintero Arango, L. F., Jiménez Sánchez, J. I. y Echeverri Gutiérrez, C. A. (septiembre-diciembre, 2018). La importancia de los recursos financieros personales y su relación con la inteligencia financiera: revisión documental. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (55), 173 – 191.
- García , R. (2006). *Sistemas Complejos*. Barcelona, España: Gedisa. Recuperado de: <https://secat.unicen.edu.ar/wp-content/uploads/2020/03/GARCIA-Sistemas-complejos1.pdf>

- Giménez, P. E., & Alson, A. (2021, octubre 6). Daños a la economía venezolana por la imposición de medidas coercitivas unilaterales. *SURES*. Recuperado de: <https://sures.org.ve/economia-venezolana-medidas-coercitivas-unilaterales/>
- Godet, M., & Durance, P. (2007). *Prospectiva estratégica: Problemas y métodos*. Editorial PROSPEKTIKER
- Godet, M., & Durance, P. (2009). *La prospectiva Estratégica*. Paris, Francia: Laboratoire d'Innovation de Prospective Stratégique et d'Organisation . Recuperado de: <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/actualites/SR10vSpa.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, (5ta edición, p. p - 714). Ciudad de México: Editorial Mc Graw Hill .
- Herranz Loncán, A. (2011). El impacto del ferrocarril sobre el crecimiento económico argentino durante la primera globalización. *Revista Uruguay de Historia Económica*, 1(1), 34–52. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/2445/66478>
- Herrera, J. (2021, June 22). Empresas de transporte de carga en Venezuela corren riesgo de cierre por bajos fletes | The Money Post. Recuperado noviembre 21, 2023, de themoneypost.io website: <https://themoneypost.io/empresas-de-transporte-de-carga-en-venezuela-corren-riesgo-de-cierre-por-bajos-fletes/>
- Hurtado, Jackeline (2012). *El Proyecto de Investigación*. (Séptima Edición). Fundación Sypal. Caracas, Venezuela.
- Infante Hernández, S. (2019). *Efectos de la planeación financiera en microempresas incubadas en la Ciudad de México* (Master Thesis). Universidad Autónoma de México Recuperado de: <https://ru.dgb.unam.mx/bitstream/20.500.14330/TES01000784168/3/0784168.pdf>

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17th ed.). Pearson
- Kravchenko, O., Bohomolova, N., Karpenko, O., Savchenko, M., & Bondar, N. (2020). Scenario-based financial planning: the case of Ukrainian railways. *National Accounting Review*, 2(3), 217–248. <https://doi.org/10.3934/NAR.2020013>
- Ley de Transporte Terrestre. (2008). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 38.985, 1 de agosto de 2008. recuperado de: <https://pandectasdigital.blogspot.com/2016/08/ley-de-transporte-terrestre.html>
- López, Z. (2023, diciembre 18). Regulan circulación del transporte de carga pesada en Venezuela. Recuperado septiembre 28, 2024, de: <https://clubdevenezolanos.com/regulan-circulacion-del-transporte-de-carga-pesada-en-venezuela/>
- Luján, R. (2023, noviembre 8). Economía venezolana sale de otro ciclo de recesión en el tercer trimestre de 2023. Recuperado enero 20, 2024, de Bloomberg Línea website: <https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/venezuela/economia-venezolana-sale-de-otro-ciclo-de-recesion-en-el-tercer-trimestre-de-2023/>
- Melo, Y. (2024). *Prospectiva Financiera de una Empresa de Autopartes en Colombia (2023-2027)* (Master Thesis). Universidad EAFIT. Recuperado de: <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/5065db74-9451-4745-aa03-104e5ef13c00/content>
- Miklos, T. Tello, M (2006). **Planeación Prospectiva. “Una Estrategia para el Diseño del Futuro”**. Editorial Limusa. Grupo Noriega Editores
- Morales Tovar, M. (2023, May 17). 4 factores que explican el nuevo frenazo económico de Venezuela. *BBC News Mundo*. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-65490101>

- Morales, Arturo y Morales José (2014). **Planeación Financiera**. Editorial Patria S.A., Distrito Federal, México.
- Morales, Arturo, Morales José y Alcocer, Fidel (2014). **Administración Financiera**. Grupo Editorial Patria S.A., Distrito Federal, México.
- Ñaupas Paitán, H., Mejía Nauas, E., Novoa Ramírez, E., & Villagomez Páucar, A. (2014). Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis. 4a. Edición. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ortega, J. (2017). Manual de prospectiva estratégica: Aplicación del corporate foresight en las empresas. Ediciones Foresight.
- Padrón, C. (2018). Estado actual del marco legal del transporte terrestre y la seguridad vial en Venezuela . *Visión Gerencial*, 17(2), 316–326. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/4655/465568324013/465568324013.pdf>
- Palella, Santa, Martins, Feliberto (2012). (Quinta Edición). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Fondo Editorial Pedagógico Experimental Libertador (FEDUPEL). Caracas, Venezuela.
- Perdomo, M. (2020, febrero 28). Facturación en Moneda Extranjera. Tratamiento contable y fiscal. Recuperado diciembre 18, 2023, de: <https://www.ccpdistritocapital.org.ve/uploads/eventosanteriores/f6eabae4d6d775254c40db852276a592cd82fb8f.pdf>
- PNUD. (2024, Octubre 7). *Desempeño Macroeconómico de Venezuela Segundo Trimestre 2024 y Perspectivas del Año*. UNDP.
<https://www.undp.org/es/venezuela/publicaciones/desempeno-macroeconomico-de-venezuela-segundo-trimestre-2024-y-perspectivas-del-ano>
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Recuperado

de: https://www.researchgate.net/publication/5581445_The_Five_Competitive_Forces_That_Shape_Strategy

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). Administración (8ª ed.). Pearson Educación.

Romero, T. (2021, Julio 1). Carabobo: transportistas piden ajustar precios de fletes para evitar paralización | El Interés | El Estímulo. *Elestimulo.com*. Recuperado de: <https://elestimulo.com/elinteres/de-interes/2021-07-01/catracentro-hay-que-ajustar-precios-de-fletes-para-evitar-paralizacion/>

Samper, G. (2022, June 8). Canidra: El parque automotor de Venezuela tiene 15 años de obsolescencia. Recuperado diciembre 24, 2023, de Fedecámaras Radio website: <https://fedecamarasradio.com/canidra-el-parque-automotor-de-venezuela-tiene-15-anos-de-obsolencia/>

Sosa, S. (2023, diciembre 4). ¿Qué factores explican la hiperinflación venezolana? *The Conversation*. Recuperado de: <https://theconversation.com/que-factores-explican-la-hiperinflacion-venezolana-216135>

Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica (4ª ed.). Limusa.

Vitek, J. (2021). Cash Flow Management (Master Thesis). University of Finance and Administration, Prague . Recuperado de: https://is.vsfs.cz/th/r5e3h/Diploma_Thesis_-_Jakub_Vitek_Archive.pdf

Voz de America. (2023, diciembre 26). El salario mínimo en Venezuela se estancó en 2023 en menos de 4 dólares. *Voz de América*. Recuperado de: <https://www.vozdeamerica.com/a/el-salario-minimo-en-venezuela-se-estanco-en-2023-en-menos-de-4-dolares/7406104.html>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario 1. Diagnosticar la prospectiva Financiera

Cuestionario 1



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



Estimados señores:

A continuación, se presenta un cuestionario para la recolección de información para contribuir con la investigación del trabajo de grado titulado: *LA PROSPECTIVA FINANCIERA DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN VENEZUELA CON LA PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA FERROVIARIO. Caso de Estudio: Transporte Resiliente C.A. del municipio Valencia del estado Carabobo*, con el cual aspiro al título de Magister en Administración de Empresa. Mención Finanzas.

Los resultados que deriven de este recojo de información y su respectivo análisis en interpretación, permitirán *diagnosticar la Prospectiva Financiera en Transporte Resiliente C.A.* y serán utilizados de manera confidencial pues sus fines son académicos. Gracias anticipadas por su receptividad.

Instrucciones

Se presentan una serie de afirmaciones. Por favor, indique su nivel de acuerdo con cada una utilizando la siguiente escala

- (1): Totalmente en desacuerdo.
- (2): En desacuerdo
- (3): Neutral
- (4): De acuerdo
- (5): Totalmente de acuerdo

1. La empresa Transporte Resiliente C.A. tiene una estrategia financiera sólida para enfrentar los retos que traerá el sistema ferroviario en Venezuela.

Rep. 1: __, 2: __, 3: __, 4: __, 5: __

Explique de ser necesario su respuesta:

2. Los planes financieros de la empresa consideran los posibles cambios en el mercado debido a la puesta en marcha del sistema ferroviario.

Rep. 1: __, 2: __, 3: __, 4: __, 5: __

Explique de ser necesario su respuesta: Explique de ser necesario su respuesta:

3. La empresa cuenta con suficientes recursos financieros para adaptarse a la competencia que supondrá el nuevo sistema de transporte ferroviario.

Rep. 1: __, 2: __, 3: __, 4: __, 5: __

Explique de ser necesario su respuesta:

P. (1/2)

Cuestionario 1

4. El equipo directivo está comprometido con la revisión y actualización de las estrategias financieras de la empresa.

Rep. 1: __, 2: __, 3: __, 4: __, 5: __

Explique de ser necesario su respuesta:

5. Las decisiones financieras que toma la empresa están alineadas con un análisis adecuado de las tendencias económicas futuras.

Rep. 1: __, 2: __, 3: __, 4: __, 5: __

Explique de ser necesario su respuesta:

6. La implementación de herramientas de prospectiva financiera ha permitido identificar oportunidades de crecimiento a largo plazo para Transporte Resiliente C.A.

Rep. 1: __, 2: __, 3: __, 4: __, 5: __

Explique de ser necesario su respuesta:

7. La empresa está preparada para hacer frente a fluctuaciones económicas en el sector transporte tras la llegada del sistema ferroviario.

Rep. 1: __, 2: __, 3: __, 4: __, 5: __

Explique de ser necesario su respuesta:

8. La planificación financiera de la empresa incluye escenarios optimistas, pesimistas y apuesta para el futuro.

Rep. 1: __, 2: __, 3: __, 4: __, 5: __

Explique de ser necesario su respuesta:

9. Transporte Resiliente C.A. tiene la capacidad de diversificar sus fuentes de ingreso en respuesta a los cambios en el mercado del transporte pesado.

Rep. 1: __, 2: __, 3: __, 4: __, 5: __

Explique de ser necesario su respuesta:

10. La dirección financiera de la empresa se basa en análisis prospectivos sólidos que permiten anticipar y mitigar posibles riesgos futuros.

Rep. 1: __, 2: __, 3: __, 4: __, 5: __

Explique de ser necesario su respuesta:

P. (2/2)

Anexo 2. Cuestionario 2. Describir microambiente

Cuestionario 2



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



Estimados señores:

A continuación, se presenta un cuestionario para la recolección de información para contribuir con la investigación del trabajo de grado titulado: *LA PROSPECTIVA FINANCIERA DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA EN VENEZUELA CON LA PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA FERROVIARIO. Caso de Estudio: Transporte Resiliente C. A. del municipio Valencia del estado Carabobo*, con el cual aspiro al título de Magister en Administración de Empresa. Mención Finanzas.

Los resultados que deriven de este recojo de información y su respectivo análisis en interpretación, permitirán *describir el microambiente de Transporte Milenium C.A. según el modelo de las cinco fuerzas de Porter*, y serán utilizados de manera confidencial pues sus fines son académicos. Gracias anticipadas por su receptividad.

Instrucciones

Se presentan una serie de afirmaciones. Por favor, indique su nivel de acuerdo con cada una utilizando la siguiente escala

- (1): Totalmente en desacuerdo.
- (2): En desacuerdo
- (3): Neutral
- (4): De acuerdo
- (5): Totalmente de acuerdo

1. Poder de negociación de los proveedores

1. Los proveedores de insumos para Transporte Resiliente tienen una fuerte influencia sobre los precios que pagamos por materiales esenciales.

Rep. 1: __, 2: __, 3: __, 4: __, 5: __

Explique de ser necesario su respuesta:

2. La calidad de los servicios de Transporte Resiliente depende en gran medida de los proveedores actuales.

Rep. 1: __, 2: __, 3: __, 4: __, 5: __

Explique de ser necesario su respuesta: Explique de ser necesario su respuesta:

2. Poder de negociación de los compradores

3. Los clientes tienen un alto poder para negociar los precios de los servicios que ofrece Transporte Resiliente.

Rep. 1: __, 2: __, 3: __, 4: __, 5: __

P. (1/2)

Rep. 1: __, 2: __, 3: __, 4: __, 5: __

Explique de ser necesario su respuesta:

P. (2/2)

Anexo 3. Guion de entrevista

Guion de entrevista



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



Guion de Entrevista

Introducción:

Estimado experto, mi nombre es Ysbelis Bracho, y estoy realizando una investigación titulada "**La Prospectiva Financiera de las Empresas de Servicio de Transporte de Carga Pesada en Venezuela con la Puesta en Marcha del Sistema Ferroviario**". El objetivo es analizar cómo este nuevo sistema afectará el transporte de carga pesada en Venezuela. Su conocimiento y experiencia son fundamentales para identificar los factores clave que pueden incidir en esta evolución. La información proporcionada será tratada con confidencialidad y será utilizada exclusivamente con fines académicos. Agradecemos profundamente su colaboración.

Bloque 1: Economía

1. **Hábleme sobre la evolución del sector transporte de carga pesada en Venezuela con la puesta en marcha del sistema ferroviario.**
 - ¿Cómo cree que esto afectará la competitividad y eficiencia de las empresas de transporte?
2. **¿Qué factores económicos cree que influirán más en la integración del transporte ferroviario con el transporte de carga pesada?**
 - ¿Cómo podrían variar los costos operativos y la rentabilidad?

Bloque 2: Política

3. **Hábleme de cómo podrían las políticas gubernamentales actuales facilitar o dificultar la transición hacia un sistema integrado de transporte de carga (terrestre y ferroviario)**
 - ¿Qué medidas serían necesarias para garantizar una competencia justa entre ambos sistemas?
4. **¿Existen factores regulatorios o legislativos que podrían retrasar o acelerar la adaptación de las empresas de transporte de carga pesada al sistema ferroviario?**

Bloque 3: Social

5. **Hábleme de cuáles son los factores sociales más relevantes que pueden influir en la adopción del sistema ferroviario dentro del sector transporte de carga pesada**
 - ¿De qué manera impacta el empleo en el sector y las condiciones laborales?
6. **¿Cómo reaccionará la fuerza laboral actual del transporte pesado ante la competencia o cooperación con el sistema ferroviario?**
 - ¿Es probable que haya resistencia o aceptación general?

Bloque 4: Sector Automotriz

P. (1/2)

Guión de entrevista

7. Hábleme de cómo evolucionará el parque automotor de las empresas de transporte pesado en respuesta al desarrollo del sistema ferroviario
 - ¿Cree que habrá una mayor especialización en ciertos tipos de vehículos o tecnologías?
8. ¿De qué manera podría verse afectada la demanda de mantenimiento y renovación de vehículos de carga pesada con la introducción del sistema ferroviario?

Bloque 5: Sector Transporte Pesado

9. Hábleme de cuáles considera que sean los factores de cambio más significativos que podrían evolucionar positiva o negativamente en las empresas de transporte de carga pesada con la puesta en marcha del sistema ferroviario
 - (Ejemplos: cambios en la demanda, acceso a nuevos mercados, alianzas estratégicas).
10. ¿En qué aspectos cree que el transporte de carga pesada se verá más impactado: en las rutas, los tiempos de entrega, o la especialización de ciertos productos?

Bloque 6: Gerencia

11. Desde un punto de vista gerencial, Hábleme de qué ajustes administrativos o financieros son necesarios para que las empresas de transporte de carga pesada se adapten al sistema ferroviario
 - ¿Qué herramientas de planificación prospectiva recomendaría para preparar a las empresas?
12. ¿Cómo podrían las empresas del sector mejorar su gestión del riesgo financiero ante los cambios en la infraestructura de transporte en Venezuela?

Preguntas finales de integración

13. Indíqueme qué otros fenómenos no mencionados consideran que puedan evolucionar con la implementación del sistema ferroviario y que podrían ser determinantes para el sector transporte de carga pesada
14. ¿Cómo cree que será la interacción futura entre el sistema de transporte ferroviario y el transporte terrestre de carga pesada en Venezuela?
 - ¿Visualiza una coexistencia competitiva o complementaria?

Cierre

Agradecimiento:

Le agradezco profundamente por su tiempo y valiosa contribución a esta investigación. Sus respuestas serán fundamentales para el desarrollo de un análisis profundo sobre el impacto del sistema ferroviario en el transporte de carga pesada en Venezuela. Reiteramos que la información será utilizada de manera confidencial con fines estrictamente académicos.

Anexo 4. Confiabilidad cuestionario 1

Diagnóstico de la Prospectiva Financiera en Transporte Resiliente C.A.											
ENCUESTADOS	ITEMS										SUMA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
E1	1	1	5	5	1	1	1	1	4	1	21
E2	1	1	5	5	2	2	1	1	4	2	24
E3	1	1	4	5	1	1	1	1	3	1	19
E4	1	1	3	5	1	1	1	1	2	1	17
Sumatoria respuestas	4	4	17	20	5	5	4	4	13	5	
Totalmente en desacuerdo	4	4	0	0	3	3	4	4	0	3	
En Desacuerdo	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	
Neutral	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	
De acuerdo	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	
Totalmente de acuerdo	0	0	2	4	0	0	0	0	0	0	
VARIANZA	0.000	0.000	0.688	0.000	0.188	0.188	0.000	0.000	0.688	0.188	
SUMATORIA DE VARIANZAS	1.938										
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ÍTEMS	6.688										

</

Anexo 5. Confiabilidad Cuestionario 2

Microambiente de Transporte Resiliente C.A. según modelo de las cinco fuerzas de Porter												
	ITEMS											
ENCUESTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SUMA	
E1	1	1	5	5	1	1	1	1	4	1	21	
E2	1	1	5	5	2	2	1	1	4	2	24	
E3	1	1	4	5	1	1	1	1	3	1	19	
E4	1	1	3	5	1	1	1	1	2	1	17	
Sumatoria respuestas	4	4	17	20	5	5	4	4	13	5		
Totalmente en desacuerdo	4	3	0	0	4	3	4	4	0	3		
De acuerdo	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1		
Neutral	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0		
De acuerdo	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0		
Totalmente de acuerdo	0	0	2	4	0	0	0	0	0	0		
VARIANZA	0.000	0.000	0.688	0.000	0.188	0.188	0.000	0.000	0.688	0.188		
SUMATORIA DE VARIANZAS	1.938											
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ÍTEMS	6.688											

Anexo 6.

Tabla 22. Índices financieros proyectados 2025-2029

INDICE	2024	2025	2026	2027	2028	2029
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	54,4%	58,00%	60,00%	61,00%	62,00%	62,00%
MARGEN OPERACIONAL	18,71%	22,58%	26,77%	29,30%	27,64%	28,73%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	12,72%	15,58%	17,93%	19,92%	19,07%	19,82%
LIQUIDEZ -PRUEBA ACIDA	2,79	2,38	2,92	3,00	2,71	3,10
APALANCAMIENTO	12,50%	17,40%	17,50%	20,20%	22,40%	21,60%
RETORNO EN ACTIVOS ROA	14,64%	17,77%	22,19%	26,77%	26,27%	29,42%
RETORNO EN CAPITAL ROE	19,70%	26,35%	35,26%	47,44%	47,39%	55,67%

Fuente: Propia (2024)