



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA INSTALACION DE UNA  
EMPRESA DE ASESORIA, GESTION Y TRAMITACION DE  
DECLARACIONES SUCESORALES Y ACTIVIDADES  
CONEXAS, EN CUMANÁ, ESTADO SUCRE.**

**AUTORES:**

**Br. Abrarkys J. Hernández S. C.I: 16.315.334.**

**Br. Jesús A. Rojas G. C.I: 17.673.341.**

**Bra. Luisannys J. Mosqueda C. C.I: 17.218.185.**

**Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial  
para optar al título de LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**Cumaná, Julio de 2010**



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA INSTALACION DE UNA  
EMPRESA DE ASESORIA, GESTION Y TRAMITACION DE  
DECLARACIONES SUCESORALES Y ACTIVIDADES  
CONEXAS, EN CUMANÁ, ESTADO SUCRE.**

**AUTORES:**

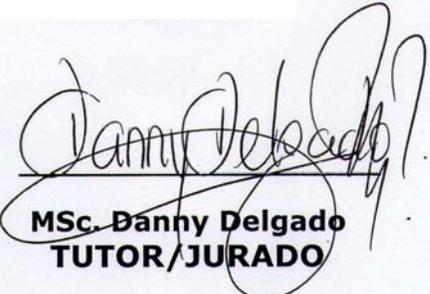
**Br. Abrarkys J. Hernández S. C.I: 16.315.334.**

**Br. Jesús A. Rojas G. C.I: 17.673.341.**

**Bra. Luisannys J. Mosqueda C. C.I: 17.218.185.**

**ACTA DE APROBACIÓN**

Trabajo de grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná a los quince días del mes de Julio de 2010

  
N **MSc. Danny Delgado**  
**TUTOR/JURADO**

## INDICE

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	iv
LISTA DE CUADROS .....	ix
LISTA DE FIGURAS .....	x
LISTA DE FIGURAS .....	x
LISTA DE TABLAS .....	xi
RESUMEN .....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I .....	9
El Problema de Investigación .....	9
1.1 Planteamiento del Problema. ....	9
1.2 Objetivos de la Investigación. ....	19
1.2.1 Objetivo General.....	19
1.2.3 Objetivos Específicos. ....	19
1.3 Justificación y Alcance de la Investigación.....	20
1.4 Marco Metodológico. ....	21
1.5 Diseño de Investigación.....	22
1.6 Nivel de la Investigación.....	23
1.7 Fuentes de Información. ....	24
1.8 Población o Universo de Estudio.....	25
1.8.1 Población .....	25
1.8.2 Muestra .....	26
1.9 Técnicas e Instrumento para la Recolección de Información.....	27
1.10 Técnicas de Análisis e Interpretación de los Resultados. ....	30
CAPITULO II.....	32
GENERALIDADES DE LAS SUCESIONES.....	32

2.1	Antecedentes.....	33
2.2	Sucesiones. ....	34
2.3	Clases de Sucesiones. ....	35
2.3.1	Sucesiones entre vivos.....	35
2.3.2	Sucesiones Mortis Causa.....	36
2.4	Fuentes de las Sucesiones.....	36
2.5	Principios generales que rigen el derecho sucesoral.....	37
2.6	Momentos de la Sucesión.....	38
2.7	Orden de suceder en los procesos sucesorales.....	39
2.8	El testamento .....	47
2.8.1	Características del testamento .....	49
2.8.2	Tipos de testamento. ....	50
2.8.3	Ventajas de elaborar el testamento .....	54
2.9	La Donación .....	57
CAPITULO III .....		59
GENERALIDADES DE UN PLAN DE NEGOCIO .....		59
3.1	Plan de Negocios. ....	60
3.2	Funciones del Plan de Negocios.....	62
3.3	Características del Plan de Negocios.....	62
3.4	Importancia del plan de negocios. ....	63
3.5	Objetivos del Plan de Negocios.....	66
3.6	Secciones del Plan de Negocio.....	70
3.6.1	Exposición de Motivos .....	70
3.6.2	Introducción.....	72
3.6.3	Análisis e Investigación de Mercado.....	74
3.6.4	Análisis Estratégico (FODA).....	75
3.6.5	Estudio de la Competencia .....	77
3.6.6	Estrategias de la Propuesta de Negocios .....	80
3.6.7	Factores Críticos de Éxito.....	82

3.6.8 Plan de Marketing:.....	83
3.6.9 Recursos Humanos .....	85
3.6.10 Factibilidad Técnica: .....	86
3.6.11 Factibilidad Económica. ....	87
3.6.12 Factibilidad Financiera. ....	90
CAPITULO IV .....	95
PLAN DE NEGOCIOS .....	95
4.2 Diagnóstico Estratégico.....	104
4.3 Plan de Negocios: A & G SUCESORAL, C.A. ....	111
4.3.1 Identificación de la Propuesta.....	112
4.3.2 Aspectos Organizacionales de la Empresa Propuesta .....	114
4.3.3 Aspectos de Mercadeo.....	123
4.3.4 Factibilidad Económica .....	127
4.3.5 Aspectos de Responsabilidad Social Empresarial .....	135
CONCLUSIONES.....	137
RECOMENDACIONES .....	139
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	140
HOJA DE METADATOS .....	144

## DEDICATORIA

Este triunfo lo dedico a mis hijos **Daineirys** y **José María**, por haberme llenado de alegrías en los momentos más difíciles de mi vida, por haberme impulsado a lograr mi objetivo. Los dos son mi dúo perfecto, los amo con todo mi corazón.

A mi esposa **Nayleth**, por haberme apoyado incansablemente con su amor, dedicación y entrega, por ser la persona que estuvo siempre a mi lado para darme valor para continuar y lograr este triunfo. Eres mi complemento, la persona más especial de este mundo, Te Amo!

A mi madre **Adalia**, por su apoyo, por siempre estar allí cuando más lo necesitaba, también por ser la persona que fue padre y madre a la vez. Muchas gracias madre te quiero mucho!

A mis abuelas **Francisca** y **Carmen**, por ser mis más grandes consentidoras, su apoyo espiritual, moral y motivacional fue de grandísima ayuda en mi vida. Las amo a las dos!

A mi familia, por creer en mí y hacerme sentir de esta forma seguro de que si podría lograr uno de mis grandes sueños. A todos muchas gracias.

**Abrarkys Hernández**

## **DEDICATORIA**

**A mi hija Saray Alejandra**, mi zafia bella que me impulsó a seguir mi carrera universitaria, por ser la fuente de motivación para superarme cada día más por un futuro mejor para las dos.

**A mi madre**, por su amor y todo el esfuerzo que hizo para que tuviese un futuro mejor!!!

**A mi abuela**, por todos sus consejos y oraciones, cada vez que tenía que presentar algún examen, cumplir con una actividad, sus apapaches me confortaban. Gracias por enseñarme lo valioso que es la vida.

**Luisanny Mosqueda**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo es dedicado principalmente a mi abuela **Silvia Elena**, quien fue mi madre y me formo, luchando conmigo para graduarme de bachiller, luego, para hacerme llegar tan lejos en la universidad y si Dios se lo permite, seguirá luchando conmigo para todas las metas que me proponga.

A mi hermano y a mi padre por siempre estar pendiente de todo lo que se me podía escapar de las manos.

A mi equipo “Autana” quien vivió esta experiencia conmigo, momentos buenos y malos y, por ello, siempre los tendré en presentes.

**Jesús Rojas**

## AGRADECIMIENTO

Es muy fácil decir gracias Dios, pero que significativo es inclinarse y agradecer desde lo más profundo del corazón, es por ello que me siento en total capacidad de decir mil gracias **Dios Padre**, pues, sin la inmensa fe y seguridad que siento por usted estoy seguro que éste no hubiese sido mi camino.

Mis hijos son mi paz, mis grandes amores, sus ojos son los luceros que alumbraron y seguirán alumbrando los momentos en los cuales siento flaquear. Mis más profundo agradecimiento a mis ángeles **Daineirys** y **José María**; los amo y por ese motivo seguiremos triunfando juntos en la vida.

Infinito agradecimiento a mi negra, mi esposa, mi amor **Nayleth**, pues, por tu valiosa ayuda logre ser más constante en mis estudios, siempre es bueno recordar que formaste parte de mi equipo de estudio con toda paciencia y animo constante, lo cual me ayudó a no decaer cuando me sentía cansado. La universidad forma parte importante en mi vida porque allí te conocí, fuiste mi guía para aclararme lo que mejor me convenía y por ti, es que estoy aquí en este preciso momento, alcanzando esta meta. ¡Te amo!

Agradezco a mis padres por darme la vida, por el apoyo brindado y por darme palabras de aliento en el momento justo, pues eso vale más que mil acciones.

Ustedes que forman parte de mi vida, mis abuelos, lo más nobles y cómplices de mi existencia. Gracias abuela **Carmen Ramona** por tus oraciones que son grandiosas para mí y por tus sabios consejos. Abuela **Francisca**, su apoyo incondicional, consejos, y preocupación me han ayudado de mucho para alcanzar este

logro y, el más importante, tu, papá viejo, mi motorcito de batalla, la sabiduría brindada por los años y el amor hacia mí te hace un ser esplendido, gracias por existir!

El constante entusiasmo, apoyo y preocupación por parte de toda mi familia es de mucho agradecer, pues, sabía que éste triunfo no solo era importante para mí sino que para ellos también, esto me hizo sentir más comprometido con mis estudios.

A la Universidad de Oriente, esta gran casa de estudios forma parte muy importante en mi vida; en ella conocí innumerables personas las cuales formaron un granito de arena en mi triunfo universitario, entre ellos conocí a grandes amigos, entre ellos: **Julio, Alicia, Wilfredo, David, Luisanny, Jesús y, Juan** (†); quiero pedirte que desde el cielo rías conmigo por este triunfo, mi siempre recordado amigo. También en la universidad conocí a mi gran amor **Nayleth**, te amo negra. En los pasillos de la UDO quedan mil huellas dejadas por mí, esos mismos pasillos en los cuales reí, llore, viví tantas angustias por todas las pruebas a las cuales fui sujeto para que quedara demostrado mi grado de preparación como Administrador, de lo que estoy orgulloso, ya que, sé que he cumplido un sueño anhelado.

También es bueno agradecer a esas personas y amigos que han tenido un hermoso gesto de apoyo hacia mí persona, mis grandes amigos y hermanos **Iberth, Steve, Nancy, Leopoldo**, y finalmente, a mis suegros, gracias a todos por creer en mi palabra.

La vida nos presenta un triunfo, un logro personal que nos hace más seguros, confiados y orgullosos de nosotros mismos. Pero es sólo un triunfo, ahora hay que luchar por tratar de abrir todas esas puertas que nos faltan por abrir para llegar al máximo de nuestra formación personal y profesional. Durante mi vida en la universidad tuve cantidad de excelentes profesores, pero en esta ocasión quisiera

agradecer a un ser que fue nuestro orientador y asesor, el profesor **Danny Delgado**, gracias por toda la paciencia, por ofrecernos y transmitirnos sus conocimientos. Su ayuda fue fundamental y muy valiosa, Dios lo bendiga para que siga aportándole esa gran ayuda a muchos que siempre lo recordaran y dirán “El profe Danny es una nota”.

**Abrarkys Hernández**

## AGRADECIMIENTO

**A ti Dios**, por tu sabiduría, tu amor incondicional, por darme fuerzas cuando más lo necesite, a ti mi inmensa gratitud.

**A mi familia**, por enseñarme el camino para lograr el sueño de mi niñez.

**A mi profe Danny Delgado**, por ser el cuarto integrante de este equipo, por su apoyo, paciencia y colaboración, a ti mi admiración y orgullo de tenerlo como asesor de nuestro trabajo de grado.

**A mi equipo: Abrarkys y Jesús**, por lograr esta meta, nuestro sueño ya hecho realidad, por todos esos momentos vividos y por todo el aprendizaje que me dejó el trabajar en equipo.

**A la Universidad de Oriente**, orgullosa de graduarme en la “Casa más Alta”, lo llevare muy en alto, en especial, a la Escuela de Administración donde dignamente me forme. Gracias por permitirme lograr esta meta tan importante para mí.

**A todos mis profesores**, cada uno aportó conocimientos a lo largo de mi formación universitaria, información que me permitirá desempeñarme exitosamente en mi rol de profesional.

**Luisanny Mosqueda**

## AGRADECIMIENTO

Siempre hay que darle gracias a **Dios** Todopoderoso, quien nos da la vida y sabiduría para construir nuestro destino, sin la ayuda de **Dios**, sencillamente, todo sería imposible.

Al profesor **Danny Delgado**, siempre detrás de nosotros para estar siempre al día con las asignaciones y estar preparados y a tiempo para la culminación exitosa de esta experiencia.

A mi equipo “**Autana**”, mis amigos del alma, aprendí a conocerlos más y, a pesar de ciertos roces, no les olvidare nunca porque son parte de esta experiencia tan maravillosa.

A mis padres, abuelos y demás familiares quienes siempre están pendientes de mí para que sea un profesional y hombre de bien.

A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron a la feliz culminación de nuestro trabajo de investigación.

## **LISTA DE CUADROS**

Cuadro N° 01. Matriz FODA.....	109
Cuadro N° 02. Matriz FODA A&G Sucesoral, C.A.....	111

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura N° 01. Estructura organizativa A&G SUCESORAL, C.A..... 123

## LISTA DE TABLAS

TABLA N°01. INVERSIÓN INICIAL PROYECTADA.....	128
TABLA N°02. CÁLCULOS DE LAS UTILIDADES ANUALES DE LOS SUELDOS Y SALARIOS PROYECTADOS .....	128
TABLA N°03. DEDUCCIONES DE SUELDOS Y SALARIOS PROYECTADOS .....	129
TABLA N°04. CAPITAL DE TRABAJO PROYECTADOS .....	129
TABLA N° 05. DECESOS POR AÑO EN EL ESTADO SUCRE .....	130
TABLA N° 06. INGRESOS PROYECTADOS.....	130
TABLA N° 07. EGRESOS PROYECTADOS .....	131
TABLA N° 08. SALDOS DEL FLUJO DE EFECTIVO .....	131
TABLA N° 09 CÁLCULO DEL VAN.....	132
TABLA N° 11. INTERPOLAR LA TIR 45% .....	134
TABLA N° 12 INTERPOLAR LA TIR 50% .....	134
TABLA N°13. Tasa Interna de Retorno (TIR).....	135



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE.  
NÚCLEO DE SUCRE.  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN.  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA INSTALACION DE UNA EMPRESA  
DE ASESORIA, GESTION Y TRAMITACION DE DECLARACIONES  
SUCESORALES Y ACTIVIDADES CONEXAS, EN CUMANÁ, ESTADO  
SUCRE.**

**AUTORES:**

**Hernández, Abrarkys**

**Mosqueda, Luisannys**

**Rojas, Jesús**

**Tutor:** MSc. Danny Delgado

**Fecha:** 15/07/2010.

**RESUMEN**

El propósito del presente trabajo consistió en diseñar un plan de negocio para crear una empresa de servicios de asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales y actividades conexas en la ciudad de Cumaná, estado Sucre. Para ello, se revisaron aspectos legales y teóricos para conocer el proceso de declaración sucesoral y los trámites y documentación asociada al mismo. De igual manera, se definió la metodología como proyecto factible, considerando la entrevista no estructurada, la observación y el fichaje como técnicas para recolectar la información. Se entrevistó a funcionarios del SENIAT involucrados en el proceso de declaración sucesoral y potenciales clientes de la empresa propuesta para conocer la situación actual de los trámites sucesorales en Cumaná, el grado de aceptación y percepción que tendrían sobre la empresa propuesta, obteniéndose resultados altamente positivos relacionados a la factibilidad de constituir una empresa para prestar el referido servicio, considerando que actualmente no existen organizaciones dedicadas a este sector de actividad. Este análisis sirvió de bases para estructurar el plan de negocio, definiendo los diversos aspectos de orden organizacional, operacional, económico y financiero que deben ser considerados por la empresa para satisfacer los requerimientos de sus clientes. Con respecto al análisis financiero, se contempló la inversión inicial (Bs. 99.542,00), y el capital de trabajo (Bs. 70.239,77); el servicio de la deuda y flujo de efectivo, así como los ingresos y egresos para determinar la factibilidad económica mediante la TIR (58,66%), y el período de recuperación de la inversión (1 año); todos proyectados para los primeros cinco años de operación. Los resultados obtenidos justifican la creación de la empresa propuesta.

Palabras claves: Plan de negocio, sucesiones, declaraciones sucesorales, trámites sucesorales.

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito jurídico, específicamente en lo que respecta al derecho privado, las relaciones en las cuales un individuo haya podido ser parte durante el transcurso de su vida, no concluyen necesariamente con el fallecimiento de éste, debido a que legalmente existen una serie de personas que dependiendo del grado de parentesco que los une al del fallecido, pasarán a ser sus sucesores en todas y cada una de las obligaciones o derechos que surgieron con la ocasión de las referidas relaciones.

En tal sentido, las sucesiones se encuentran enmarcadas dentro de la ciencia del Derecho, la cual a su vez es muy extensa y amplia, por lo tanto, esta se subdivide en ramas o especialidades que se encargan de crear y estudiar aquel conjunto de normas que regulan una situación o materia determinada. El campo sucesoral se encuentra dentro del derecho hereditario o sucesorio y forma parte del derecho privado, pues son relaciones que involucran directamente a particulares. Ahora bien, las sucesiones en el ordenamiento jurídico de Venezuela se encuentran normadas por el Código Civil Venezolano, en el cual se tipifican diversos aspectos como el orden de suceder, derecho a heredar, derecho representación, y formas de adquirir la propiedad, entre otros.

No obstante, el fenómeno del deceso también produce efectos jurídicos en el ámbito del derecho público, pues tal acontecimiento da origen al supuesto de hecho definido como la transmisión gratuita de propiedad por causa de muerte, surgiendo de esta forma la obligación tributaria de presentar, declarar y liquidar el Impuesto Sucesoral tipificado en la Ley de Impuesto sobre Sucesiones, Donaciones y demás Ramos Conexos, por parte de los llamados a heredar en los términos, lapsos y formas establecidos en la norma.

La trascendencia del estudio se evidencia aún más en el hecho de que al ser el fallecimiento un suceso propio de la naturaleza humana, todos los individuos son susceptibles o se encuentran propensos a estar inmersos en situaciones de carácter sucesoral. Es importante destacar que el fallecimiento de una persona no conlleva necesariamente el cese de sus relaciones jurídicas con respecto a los derechos y obligaciones que éstas implican; ya que tales relaciones subsistirán aún después del deceso, lo que realmente será objeto de transformación es el sujeto titular que ejercerá las facultades o deberes transmitidos por aquel.

En tal sentido, las relaciones jurídicas de una persona no se extinguen con su muerte, sino que se transmiten a otros en virtud de la voluntad del causante, o bien por disposición de la ley, o de ambas a la vez, entrando los instituidos en el lugar del de cuius o fallecido, todo lo cual se cumple mediante la institución de la herencia. Debido a que, en el ámbito sucesoral se originan repercusiones jurídicas y fiscales, resulta de suma importancia no solamente conocer sino comprender los deberes y obligaciones que poseen los herederos con respecto al Fisco Nacional, los cuales se materializan en una amplia gama de trámites administrativos, cuyo desconocimiento pueden hacer incurrir a dichos herederos, quienes llegado el caso pasan a ser responsables solidarios, en cualquiera de los diversos ilícitos fiscales contemplados en el Código Orgánico Tributario vigente.”

De esta manera, el concepto sucesoral en Venezuela es el mismo que en forma universal se reconoce a la sucesión como una forma de adquirir la propiedad que produce un conjunto de derechos y obligaciones que cambia la titularidad patrimonial existente en el causante a favor de sus herederos, que se establecen desde un conjunto de bienes, derechos y obligaciones transmisibles a un heredero o legatario; o bien como la entrada o continuación de una persona o cosa en lugar de otra hasta en una forma general como la descendencia o procedencia de un progenitor que es sustituido, con motivo de su muerte, en los derechos y obligaciones de sus bienes.

Dado lo anterior, la realidad de los hechos en Venezuela sobre las sucesiones y toda la tramitación y gestión que debe hacerse de manera obligatoria para poder llevar a cabo la declaración sucesoral ante el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), para la transferencia de la totalidad de las relaciones jurídicas del fallecido amerita un requisito burocrático que agrupa todos los documentos que una persona solicita a lo largo de su vida, que corresponde a los trámites sucesorales que deben realizar cónyuges, hijos, nietos o parientes cuando se les muere un familiar.

Por un lado, la declaración sucesoral debe hacerse ante el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) en el plazo de los 180 días hábiles después que ocurre la defunción; y por el otro, el título de herederos únicos y universales que mediante sentencia debe emitir un tribunal civil. Sin estos papeles resulta imposible que los familiares puedan concretar alguna transacción con los inmuebles, las cuentas bancarias o las inversiones financieras a nombre del pariente fallecido, a menos que en vida esta persona haya decidido traspasar, vender u otorgar un poder notariado sobre alguno o la totalidad de sus bienes.

En el caso bajo estudio en la presente investigación se abordaron temas de suma relevancia que inciden en los intereses individuales de cualquier persona y, a su vez, en la población en general, ya que, de acuerdo al estudio efectuado en relación a los deberes formales en materia sucesoral, según la Ley de Impuesto sobre Sucesiones, Donaciones y demás Ramos Conexos, se designa como una obligación por parte de los sujetos llamados a suceder, comprendidos estos dentro de una vasta gama de tramites de tipo administrativo que van desde la solicitud o requerimiento del acta de defunción del causante, presentación de documentos probatorios, filiación y propiedad, hasta la presentación y cancelación del tributo sucesoral, los cuales a su vez implican una serie de gestiones adicionales para su cabal obtención, como la

expedición del registro de información fiscal (R.I.F) de la Sucesión ante el SENIAT, entre otros.

Sin embargo, en la práctica los trámites antes mencionados, establecidos además como obligación, se ven afectados por la burocracia que caracteriza a la administración pública venezolana, tomando en cuenta que éstos no se rigen realmente por el principio de la celeridad establecido en el artículo 141 la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, lo que hace poco posible el cumplimiento de los mismos por parte de los herederos en un plazo perentorio de 180 días hábiles, causando retardos que a su vez se convierten en incumplimiento de deberes formales establecidos en el Código Orgánico Tributario Vigente. Así mismo, existen personas llamadas a suceder o en su defecto individuos que aún conociendo que existe un tributo que deben cancelar por este concepto ante el fisco nacional desconocen los trámites y gestiones al respecto.

Por estas razones, frecuentemente las persona involucrada en estos tramites sucesorales buscan la asesoría legal especializada en materia civil y tributaria para aclarar la forma detallada y minuciosa de efectuar al tramite, las obligaciones, deberes, derechos y requisitos que han de acompañarse para la presentación de la declaración del impuesto sucesorio, todo ello con la finalidad de no incurrir en ilícitos tributarios de cualquier índole establecidos en el Código Orgánico Tributario vigente.

De igual modo, tomando en consideración de que existe una vasta gama de requisitos administrativos, los cuales necesariamente implican la realización de tramites adicionales por parte de los causahabientes, establecidos éstos en la Ley de Impuesto sobre Sucesiones, Donaciones y demás Ramos Conexos y, que a su vez deben ser acompañados para efectos de presentar la declaración sucesoral respectiva, las personas acuden a servicios de asesoría, todo ello con el objeto de aportar la simplicidad, transparencia, celeridad, eficacia, claridad, pertinencia y sobre todo la

sencillez en aquellos tramites necesarios para la presentación de la declaración como herederos

Los trámites sucesorales en la actualidad se han convertido en lo más engorroso que puede existir y puede llevar muchos años para completarse el proceso sucesoral, esto sin pensar que en muchos casos no se obtiene ningún resultado satisfactorio, ocasionando pérdida de tiempo, dinero y desgaste físico de las personas involucradas. Al momento de fallecer una persona, disponga de testamento o no, el proceso de declaración sucesoral se hace engorroso y complejo, lo que hace difícil transferir lo bienes y patrimonio a los familiares herederos en un corto lapso de tiempo.

El proceso de tramitación sucesoral se ha convertido en un servicio carente de eficacia y capacidad de respuesta oportuna, en ocasiones por desconocimiento y en otra oportunidades por falta de capacidad de respuesta de los organismo encargados en materia sucesoral en Venezuela; los funcionarios destinados para gestionar y procesar la declaración sucesoral no son suficientes para responder a la cantidad de personas que a diario acuden al SENIAT para orientarse y tramitar la sucesión, de manera que, en la mayoría de los casos las personas tienen que acudir a gestores.

El estado Sucre, particularmente la ciudad de Cumaná, no es ajena a esta realidad, lo problemas sucesorales que se presentan a nivel del centro del país también ocurre en las provincias, incluso con una marcada tendencia a superar los lapsos de capacidad de respuesta en las grandes ciudades del país; tal es el caso de Caracas. Por consiguiente, es relevante señalar que según cifras del Instituto Nacional de Estadística (INE), el estado Sucre se caracteriza por ser uno de los estados con mayor índice de mortalidad, arrojando un saldo aproximado de tres mil ciento seis (3.106) muertos anualmente.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> INE (2010). Índice de Mortalidad del estado Sucre.

Los casos de sucesiones han aumentado de manera significativa en la ciudad de Cumaná, por lo que las personas recurren al SENIAT buscando información y asesoría, pero este organismo solo recibe las planillas, revisa y tramita el tributo, pero no ofrece asesoría de ningún tipo, lo que ocasiona retardos en los procesos por omisión. Además, no existen oficinas de gestión de tramites sucesorales en todas las ciudades del país, lo que genera retraso en el proceso de solicitudes

Dada la realidad descrita anteriormente, la presente investigación se orientó a proponer un plan de negocios para instalar una empresa que responda a las necesidades en esta área, partiendo de un diagnóstico que revele la realidad de los procesos que se desarrollan para la declaración sucesoral y otras actividades conexas en la ciudad de Cumaná, estado Sucre. Con esta iniciativa se busca responder a una problemática que por años se ha presentando en la población de Cumaná, y en Venezuela en general, y que representa una verdadera oportunidad para constituir una empresa que asesore, gestione y tramite toda la documentación y ejecute el proceso de declaración sucesoral y actividades conexas, respondiendo a la necesidad de información y orientación para tramitar exitosamente el proceso sucesoral.

El presente trabajo representa una oportunidad de negocio que busca satisfacer la demanda de un servicio que es de obligatorio cumplimiento por los venezolanos, esto aunado al hecho de que en la ciudad de Cumaná no existen empresas dedicadas a la actividad objeto de estudio, el diseño de un empresa de servicios dedicada a la asesoría, gestión y tramitación del proceso sucesoral y las actividades conexas al mismo, representa un aporte novedoso y de valor agregado social y económico para el estado y sus habitantes.

Dada las razones esgrimidas con anterioridad, la presente investigación se estructuró con la finalidad de responder a los objetivos de la investigación, orientados al diseño de un plan de negocios para instalar un empresa de servicios de asesoría,

gestión y tramitación del proceso sucesoral y todas las actividades y tramites asociados al mismo, quedando estructurado el trabajo de investigación de la siguiente manera:

CAPITULO I: En el que se describe el problema de investigación. Se detalla el planteamiento del problema, objetivos propuestos, justificación de investigación, tipo y diseño de investigación y las técnicas y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la información.

CAPITULO II: Se esbozan aspectos teóricos referidos a las Sucesiones, destacando los antecedentes, definición, tipo de sucesiones, marco regulatorio del proceso de declaración sucesoral, entre otros.

CAPITULO III: Describe aspectos teóricos relacionados con el plan de negocios, tales como: planificación, definición, estructura, etcétera.

CAPITULO IV: Presenta el diagnóstico de la situación actual del proceso sucesoral en la ciudad de Cumaná y la propuesta de empresa para asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales y actividades conexas. En la fase diagnostico se realiza un análisis estratégico (DOFA) y posteriormente se presenta lo resultados derivados de la entrevista no estructurada aplicada a la población objeto de estudio, información que sustenta la propuesta de negocio, servicios ofertados, factibilidad económica y aspectos de responsabilidad social empresarial propuestos en el plan de negocio.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

# El Problema de Investigación

## Capítulo

## I

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INSTALACIÓN DE UNA EMPRESA  
DE ASESORÍA, GESTIÓN Y TRAMITACIÓN DE DECLARACIONES  
SUCESORALES Y ACTIVIDADES CONEXAS, EN CUMANÁ, ESTADO

# CAPITULO I

## El Problema de Investigación

### 1.1 Planteamiento del Problema.

El concepto sucesoral en Venezuela es el mismo que en forma universal se reconoce, por medio del cual la sucesión es una forma de adquirir la propiedad que produce un conjunto de derechos y obligaciones que cambia la titularidad patrimonial existente en el causante a favor de sus herederos.<sup>2</sup>

La sucesión puede entenderse en varias acepciones que se establecen desde un conjunto de bienes, derechos y obligaciones transmisibles a un heredero o legatario; o bien como la entrada o continuación de una persona o cosa en lugar de otra hasta en una forma mas general como la descendencia o procedencia de un progenitor que es sustituido, con motivo de su muerte, en los derechos y obligaciones de sus bienes. En esa dirección se encuentra una infinidad de definiciones que van desde lo jurídico hasta expresiones elementales, pero lo fundamental es siempre relacionar la conceptualización del termino a partir de una referencia hereditaria, y de herederos que en alguna forma sustituyen a su causante.

En todo caso, la sucesión del patrimonio hereditario según el derecho venezolano es una universalidad de hecho y de derecho, lo que significa que debe verse, analizarse y declararse como un todo; es suceder a titulo universal por la

---

<sup>2</sup> Jiménez S., S. (2010). La Declaración Sucesoral en Venezuela. (Consultado 28/02/10) [on line]. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos57/declaracion-sucesoral-venezuela/declaracion-sucesoral-venezuela.shtml>

muerte de un causante en el que se transfiere la totalidad de las relaciones jurídicas del fallecido; bienes, acciones, derechos, obligaciones, títulos, deudas, etcétera.<sup>3</sup>

Dando lo anterior, el proceso sucesoral por el medio del cual se transfiere la totalidad de las relaciones jurídicas del fallecido amerita un requisito burocrático que agrupa todos los documentos que una persona solicita a lo largo de su vida, ese es el que corresponde a los trámites sucesorales que deben realizar cónyuges, hijos, nietos o parientes cuando se les muere un familiar. Por un lado, la declaración sucesoral que debe hacerse ante el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) en el plazo de los 180 días hábiles después que ocurre la defunción; y por el otro, el título de herederos únicos y universales que mediante sentencia debe emitir un tribunal civil. Sin estos papeles resulta imposible que los familiares puedan concretar alguna transacción con los inmuebles, las cuentas bancarias o las inversiones financieras a nombre del pariente fallecido, a menos que en vida esta persona haya decidido traspasar, vender u otorgar un poder notariado sobre alguno o la totalidad de sus bienes.

La tramitación a tener presente para lo concerniente a las cuestiones sucesorales implica disponer del Registro de Información Fiscal (R.I.F.) Sucesoral, la elaboración de Planillas de Autoliquidación de Impuesto sobre Sucesiones, determinación del Patrimonio Neto Hereditario, del Impuesto a pagar y de su distribución entre los herederos según el Orden de Suceder, el pago de impuesto sobre sucesiones ante Institutos Bancarios con motivo de la Declaración Sucesoral, la presentación de Declaración Sucesoral ante el SENIAT, la solicitud de Prescripción liberatoria y extintiva de los derechos correspondientes al Fisco Nacional, solicitud de Prorroga para la presentación de la Declaración Sucesoral, la solicitud de autorización para

---

<sup>3</sup> Jiménez S., S. (2010). La Declaración Sucesoral en Venezuela. (Consultado 28/02/10) [on line]. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos57/declaracion-sucesoral-venezuela/declaracion-sucesoral-venezuela.shtml>.

disponer de los activos del Patrimonio Heredado, el seguimiento hasta la entrega definitiva del Certificado de Solvencia de Sucesiones, la solicitud y tramitación de copias certificadas de Declaración Sucesoral ante el SENIAT, y la Declaración de Únicos y Universales Herederos, todos documentos que generan en su proceso de tramitación una cantidad de problemas y retardos, ya que en promedio los tramites se prorrogan dieciocho (18) meses en dar una respuesta pero hay casos que demoran nueve (9) años y más”.<sup>4</sup>

Los problemas en general comienzan porque los familiares, al momento que ocurre el fallecimiento, no tienen a la mano documentos básicos como la partida de nacimiento o matrimonio de la persona que murió. La situación se complica cuando se tienen muchos descendientes, hay hijos dentro y fuera del matrimonio, o se desconocen los bienes y las deudas del fallecido.<sup>5</sup>

El SENIAT y los juzgados poco han avanzado en simplificar los procedimientos, aparte que en el sector financiero y asegurador también le suman más trabas a los trámites sucesorales, sin contar el hecho que los ejecutivos de las sucursales bancarias poca ayuda le ofrecen a los familiares porque desconocen las normas que se siguen en caso de defunción de alguno de sus clientes y deben esperar varias semanas para obtener respuestas de sus respectivos departamentos jurídicos.

Al respecto, Vielma M., J (2006), señala que: “...en varias oportunidades el SENIAT ha tenido la intención de eliminar el tributo sucesoral, ya que sólo aporta 0,15% del total percibido por el organismo, es más lo que se gasta en personal que lo realmente aporta al Fisco, y además está la demora en dar respuesta al

---

<sup>4</sup> Mora, V.(2006). (citado por Rojas J. A.). Trámites Sucesorales pueden descapitalizar el patrimonio familiar. (consulta 28/10/2009) [on line].El Nacional, 17/07/2006, Cuerpo 4.

<sup>5</sup> Rojas J. A. (2006). Trámites Sucesorales pueden descapitalizar el patrimonio familiar. (consulta 28/10/2009) [on line].El Nacional, 17/07/2006, Cuerpo 4.

contribuyente”<sup>6</sup>. De igual manera, comenta “estar en desacuerdo con cobrar el impuesto a las sucesiones. Hay personas que se les muere el cónyuge, no ha pasado un año cuando se les muere otro familiar y después alguno de los hijos, pero ninguno declaró y eso complica el proceso”.<sup>7</sup>

Entre los problemas que retrasan estos trámites, reconocidos por las autoridades del SENIAT se encuentra la insuficiencia de analistas, principalmente en la región capital donde apenas hay 9 personas para revisar los expedientes, las personas no tienen la documentación al día o presenta una declaración extemporánea, el valor de los bienes que se declaran no se ajustan a los costos reales, el SENIAT sólo cuenta con dos peritos en Caracas para realizar los avalúos de los bienes declarados.<sup>8</sup>

Hasta el momento, la única salida que ha adoptado el SENIAT ha sido la intervención en dos oportunidades de la Coordinación de Sucesiones en Caracas, pero la medida lo que hizo fue retrasar aún más este procedimiento, y lo único que ha ayudado a mejorar el servicio ha sido la remodelación en las oficinas de región capital porque ahora los analistas tienen mejores oficinas y los contribuyentes están más cómodos en la sala de espera. Adicionalmente, para evitar congestión existe la norma que exige que los recaudos sean consignados de acuerdo al último dígito del Registro de Información Fiscal que se debe solicitar para registrar la sucesión de la persona es decir, el llamado RIF sucesoral.<sup>9</sup>

Uno de los detalles que diariamente se evidencia en la tramitación sucesoral es cómo la mayoría de las personas que gestionan la declaración requieren resolver el

---

<sup>6</sup> Mora, V. (citado por Rojas J. A., 2006). Tramites Sucesorales pueden descapitalizar el patrimonio familiar. (consulta 28/10/2009) [on line].El Nacional, 17/07/2006, Cuerpo 4.

<sup>7</sup> *Ibíd.*

<sup>8</sup> Rojas J. A. (2006). Tramites Sucesorales pueden descapitalizar el patrimonio familiar. (consulta 28/10/2009) [on line].El Nacional, 17/07/2006, Cuerpo 4.

<sup>9</sup> *Ibíd.*

mismo porque necesitan vender un inmueble por alguna necesidad, tiene algún familiar enfermo, deben costear gastos de salud, necesitan comprar un apartamento o casa, se van del país o sencillamente quieren hacer un reparto para evitarse problemas futuros.

Los trámites sucesorales terminan afectando a quienes están más necesitados y les pesa más el pago del impuesto. En cambio, las personas que tienen dinero pueden ser más previsivas, planificar y organizar sus bienes. Por otro lado, el pago del impuesto a las sucesiones termina convirtiéndose en una doble imposición porque se cobra sobre bienes que ya pagaron otros impuestos”.<sup>10</sup>

Lo anterior revela la problemática que implica realizar los tramites de declaración sucesoral, lo que induce a los contribuyentes a recurrir al gestor para que les haga las gestiones ante el SENIAT y/o los tribunales y siga el curso del expediente, pero esta situación conlleva a un costo adicional que no siempre los contribuyentes que solicitan la ayuda están en capacidad de pagar, sobre todo porque es fundamental la asistencia de un abogado, lo que sin duda alguna implica más gastos. Aunado a esto, debe agregarse que el formulario para la autoliquidación del impuesto sucesoral no esta automatizado, lo que obliga a las personas a recurrir a una máquina de escribir, utilizando papel carbón para llenar las copias anexas, y finalmente, la forma como debe ser llenado resulta complicada si se compara con los formatos de otros tributos como el Impuesto Sobre la Renta (ISLR)<sup>11</sup> o el Impuesto al Valor Agregado (IVA)<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Evans R. (citado por Rojas J. A., 2006). Ayuda Sucesoral. (consulta 28/10/2010) [on line]. Disponible en: <http://ayudasucesoralvenezuela.blogspot.com/>

<sup>11</sup> El Impuesto sobre la Renta (ISLR) es un Impuesto que se le paga al estado venezolano (a través del SENIAT) sobre las ganancias obtenidas en el año fiscal, tal y como lo expresa el Artículo 1º de la Ley ISLR: Los enriquecimientos anuales, netos y disponibles obtenidos en dinero o en especie, causarán impuestos según las normas establecidas en esta Ley. Salvo disposición en contrario de la presente Ley, toda persona natural o jurídica, residente o domiciliada en la República Bolivariana de Venezuela, pagará impuestos sobre sus rentas de cualquier

El impuesto a las sucesiones es confuso y complicado tanto por los requisitos que se piden como por la cantidad de tarifas, lo que se presta a mayor evasión. La tendencia mundial es a tener un sistema tributario simplificado y económico, por lo que en muchos países la medida se orientó a su eliminación.<sup>13</sup>

En lo que respecta a las alícuotas, el propósito de la Ley de Sucesiones es mantener la progresividad del impuesto, es decir, que a mayor patrimonio más carga impositiva. En tal sentido, se parte de un nivel mínimo de 1% y 20% si se trata de los padres, hijos o cónyuges; se eleva a 30% para el caso de los hermanos o sobrinos, sube a 40% para parientes de tercero o cuarto grado de consanguinidad; y alcanza el tope de 55% para familiares de quinto grado de consanguinidad o extraños.

Sin embargo, estas tarifas varían de acuerdo al monto del patrimonio una vez que sea convertido en unidades tributarias, medida que varía anualmente de acuerdo al cierre de la tasa anual de inflación que determina el Banco Central de Venezuela conforme al incremento de precios a nivel de consumidor.

El detalle se presenta en que no siempre la familia tiene el dinero en efectivo y debe esperar que venda el inmueble para cumplir con el SENIAT, y no existe certidumbre sobre la fecha en que podrá tener acceso a los bienes lo que se agrava sobre todo en una economía como la venezolana que desde 1983 está marcada por constantes devaluaciones de bolívar y registros de inflación de dos dígitos.

---

origen, sea que la causa o la fuente de ingresos este situada dentro del país o fuera de él. Ley de Impuesto Sobre la Renta. Publicada en Gaceta Oficial N° 38.628 de fecha 27/02/2007.

<sup>12</sup> El Impuesto al Valor Agregado (IVA) es un impuesto que grava la enajenación de bienes muebles, la prestación de servicios y la importación de bienes, que se aplica en todo el territorio nacional y que deberán pagar las personas naturales o jurídicas, las comunidades, las sociedades irregulares o de hecho, los consorcios y demás entes jurídicos o económicos, públicos o privados, que en su condición de importadores de bienes, habituales o no, de fabricantes, productores, ensambladores, comerciantes y prestadores de servicios independientes, realicen las actividades definidas como hechos impositivos en la respectiva ley. Ley del Impuesto al Valor Agregado, publicada en Gaceta Oficial N° 38.263, de fecha 01/11/ 2005.

<sup>13</sup> Palacios, L. (citado por Rojas J. A., 2006).

Por estas razones es que los trámites sucesorales en la actualidad se han convertido en lo más engorroso que puede existir y puede llevar muchos años para completarse el proceso sucesoral y esto sin pensar que en muchos casos no se obtiene ningún resultado satisfactorio, ocasionando pérdida de tiempo y desgaste físico a las personas involucradas. Al momento de fallecer una persona, ya sea existiendo un testamento o no. Esto se convierte en un viacrucis por parte de los familiares a la hora de transferirse los bienes y patrimonio. Así pues, existen muchísimos casos donde las personas se encuentran cansadas e indignadas de todo lo que tienen que pasar para poder obtener lo que les pertenece, donde el gobierno no ofrece en materia sucesoral un servicio eficiente, no dando abasto con la cantidad de personas que van a diario a orientarse y tramitar la sucesión, de manera que en la mayoría de los casos las personas tienen que acudir a gestores, lo cual son estafados y cuando acuden a abogados estos no cuentan con las herramientas necesarias para llevar estos trámites, porque además de abogados, gestores se necesitan de contadores, administradores y hasta economistas que puedan hacer avalúos, inventarios, entre otros.

En este particular, el estado Sucre y específicamente la ciudad de Cumaná no es ajena a esta realidad, lo problemas sucesorales que se presentan en el novel central también ocurren en las provincias, incluso con una marcada tendencia a superar los lapsos con que responde los niveles centrales del SENIAT, tal es el caso de Caracas. Por ello, es relevante señalar que según cifras del instituto nacional de estadística (INE), “el estado Sucre se caracteriza por ser uno de los estados con mayor índice de mortalidad, arrojando un saldo aproximado de tres mil ciento seis (3.106) muertos anualmente.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Instituto Nacional de Estadística (INE). [www.ine.gov.ve](http://www.ine.gov.ve)

Lo anterior se traduce en un estimado de casi cuatrocientos (400) casos de declaración sucesoral según fuentes del SENIAT, específicamente en la ciudad de Cumaná, con una orientación de más de 800 casos asesorados que muchas veces no se concretan por lo engorroso de los tramites, tal y como se ha reseñado a lo largo de los planteos que sostienen la tesis de la problemática de la declaración sucesoral.<sup>15</sup>

Conocida la realidad en materia de trámites sucesorales, y en particular, en la Declaración Sucesoral, situación ésta de la que no es ajena la provincia venezolana y dentro de la cual se encuentra la ciudad de Cumaná, induce a señalar que se requiere de mecanismos y estrategias que faciliten hacer frente a este proceso de manera eficaz, oportuna y habido de información; ya que como se plantea, las situaciones se agudizan por la escasez de información a la hora de realizar los tramites, tanto del personal que conforman los organismos públicos encargados en la materia, como de las personas solicitantes de los procesos sucesorales.

Con base a las ideas expresadas con anterioridad, es fácil percibir la problemática que existe en Venezuela con respecto al los tramites de declaración sucesoral y los innumerables inconvenientes por los que transitan los solicitantes, situación que es frecuente en la ciudad de Cumaná. Por ello, en atención a las razones esgrimidas con anterioridad, las cuales evidencia la problemática que enfrentan las personas en su debido derecho de realizar la declaración sucesoral, surgió la necesidad de realizar la presente investigación la cual se oriento a la propuesta de un plan de negocios para instalar una empresa que responda a las necesidades en esta área, partiendo de un diagnóstico que revele la realidad de los procesos que se desarrollan para la declaración sucesoral y otras actividades conexas a través de una análisis de la situación actual que contribuyó a identificar los requerimientos de un

---

<sup>15</sup> SENIAT, Gerencia de Tributos Internos y Aduana de Cumaná, estado Sucre. (2010).

plan de negocios para la instalación de una empresa dedicada a responder a la necesidad de asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, facilitando información y actuando de intermediario para desarrollar un proceso fluido y efectivo de todos y cada uno de los trámites que implica la declaración sucesoral.

Con esta iniciativa se buscó responder a una problemática que por años se ha presentado en la población de Cumaná, y en Venezuela a nivel general, y que representa una verdadera oportunidad para constituir una empresa que asesore, gestione y tramite toda la documentación y ejecute el proceso de declaración sucesoral, respondiendo a esta situación y a la generación de empleo y el autoempleo, dada la problemática que existe a este respecto. Estas razones fundamentaron la presente investigación que tenía como finalidad proponer un plan de negocios para crear una empresa de asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales y actividades conexas para suplir las necesidades de esta materia existentes en la región. Por consiguiente, se proporcionaron respuestas a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué plan de negocios se requiere para la instalación de una empresa que responda a las necesidades de asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales y actividades conexas de los habitantes de la ciudad de Cumaná del estado Sucre?
- ¿Cuál es la situación actual del proceso de asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales en Cumaná, Estado Sucre?
- ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proceso de asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales?

- ¿Qué forma de organización caracterizará a la empresa de asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales y actividades conexas propuesta?
- ¿Qué servicios ofertará la empresa de asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales y actividades conexas?
- ¿Cuál será el mercado para los servicios de la empresa de asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales y actividades conexas?
- ¿Qué estrategias serán necesarias para promocionar la empresa propuesta?
- ¿Qué precios tendrán los servicios de la empresa de asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales y actividades conexas para la ciudad de Cumaná, estado Sucre?
- ¿Cuál es la factibilidad financiera de la propuesta de empresa para la asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales?
- ¿Qué acciones de responsabilidad empresarial serán proyectadas para la empresa de asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales?

## 1.2 Objetivos de la Investigación.

### 1.2.1 Objetivo General.

Diseñar un Plan de Negocio para una empresa de asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales y actividades conexas en Cumaná, estado Sucre.

### 1.2.3 Objetivos Específicos.

- Analizar la situación actual del proceso de asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales en Cumaná, Estado Sucre.
- Realizar un diagnóstico estratégico del proceso de asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales.
- Describir la forma de organización de la empresa de asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales propuesta.
- Diseñar los servicios de la empresa de asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales.
- Señalar el mercado para los servicios de la empresa propuesta.
- Definir estrategias promocionales para la empresa de asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales a proponer.
- Establecer el precio de los servicios de la empresa de propuesta.
- Determinar la factibilidad financiera de la empresa de asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales propuesta.

- Establecer acciones de responsabilidad empresarial para la empresa de asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales a instalarse en Cumaná, estado Sucre.

### **1.3 Justificación y Alcance de la Investigación.**

Las Declaraciones sucesorales involucran una serie de trámites, lo cual es necesario además de contar con asesores, tiempo y paciencia ante todos los diferentes organismos que tiene que pasar aquellas personas que se encuentran pasando por tal situación, esto sin pensar en las innumerables colas y falta de personal capacitado por parte de la oficina encargada de las declaraciones sucesorales.

Dado lo planteado con anterioridad, se evidencia la verdadera necesidad que tienen las personas al momento de la apertura de la sucesión y que también estas necesidades son variadas porque no es solo hacer la apertura de la sucesión sino el desconocimiento total de los procesos sucesorales como tal. Ya sea por no tener a la mano a un asesor en esta materia o por alguna otra razón como lo es también la burocracia organizacional las personas que viven estos procesos terminan por realizar la evasión fiscal ya que no ven respuesta alguna por los organismos competentes y que esto a su vez repercutirá en la economía nacional, como una reacción en cadena ya que los tributos fueron creados para poder financiar el gasto publico.

Viendo esto, se ve claramente la necesidad de crear una institución capaz de atender esta variedad de necesidades surgida desde hace muchos años, de manera eficiente y muy fluida para que poco a poco se pueda solventar esta problemática que envuelve a todo un enorme proceso, logrando así satisfacer las necesidades de las personas, como también ayudar y concientizar a todos en el área para que se reduzca

en un alto grado la evasión fiscal y el estado pueda seguir recaudando fondos para el gasto público.

En vista de tal situación, el estado Sucre, específicamente la ciudad de Cumaná no escapa de tal problemática, se evidencia la existencia de muchos casos sin respuestas, razón que hizo posible proponer un plan de negocios para la constitución de una empresa de asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales y actividades conexas para suplir las necesidades de esta materia existentes en la región, representando el objetivo primordial de la investigación.

#### **1.4 Marco Metodológico.**

El marco metodológico tiene como propósito describir detalladamente cada uno de los aspectos relacionados con la metodología que se ha seleccionado para desarrollar la investigación, los cuales el investigador debe justificar, por consiguiente, una vez que se ha formulado el problema de investigación, establecidos sus objetivos y asumidas las bases teóricas que orientarán el sentido de la misma de manera precisa para indicar el tipo de datos que se requiere indagar, deben seleccionarse los distintos métodos y técnicas que posibilitarán obtener la información requerida. A fin de cumplir con los elementos básicos que deben conformar todo proceso de investigación, se deberá elaborar el marco metodológico o la metodología dentro del proyecto de investigación.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> BALESTRINI, M (2002). Como Se Elabora Un Proyecto de Investigación. Para Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles. BL Consultores Asociados Servicio Editorial.

El marco metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real y el fin esencial es el de situar en el lenguaje de la investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de la investigación; su universo o población, su muestra, los instrumentos” y para objeto de este estudio las técnicas de recolección de datos.<sup>17</sup>

En este contexto se describe el tipo de investigación, diseño de investigación, población y muestra, instrumentos de recolección de datos, la técnica de análisis y el procedimiento para llevar a cabo el estudio por medio de los objetivos debidamente planteados.

### **1.5 Diseño de Investigación.**

El tipo de estudio señala el nivel de profundidad con el cual el investigador busca abordar el objeto de conocimiento.

La investigación se sitúo en un estudio proyectivo, dentro de la modalidad de proyecto factible, ya que su finalidad es proponer la creación de una empresa para la asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales y actividades conexas en la ciudad de Cumaná del Estado Sucre, la cual va a dar soluciones a la problemática de esta área. Es por eso, que en este proyecto se busca la factibilidad de producir un servicio para satisfacer una necesidad, y a la vez que sea viable.

---

<sup>17</sup> BALESTRINI, M (2002). Como Se Elabora Un Proyecto de Investigación. Para Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles. BL Consultores Asociados Servicio Editorial.

Al respecto, Balestrini define como Proyecto Factible “aquel tipo de estudio prospectivo, en el caso de las ciencias sociales, sustentado en un modelo operativo, de una unidad de acción, los cuales se orientan a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados a una determinada realidad, organizacional, social, económica, educativa, entre otras”. Por otra parte opina que es: “una proposición sustentada en un Modelo Operativo Factible, orientado a resolver un problema planteado o a satisfacer necesidades en una Institución o campo de interés nacional”<sup>18</sup>

## 1.6 Nivel de la Investigación

De acuerdo a los objetivos propuestos, los cuales fueron orientados a proponer un plan de negocios para la creación de una empresa de asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales y actividades conexas en la ciudad de Cumaná, y considerando que el tipo de estudio responde a un proyecto factible, el nivel que se adoptó para realizar el diagnóstico y la propuesta del negocio, correspondió a un nivel descriptivo.

El estudio se fundamentó en una investigación descriptiva, por cuanto infiere en la descripción con mayor precisión acerca de las singularidades de una realidad estudiada, que permitieron inferir acerca de la causalidad, aumentando el grado de fiabilidad y reduciendo las inclinaciones y, con apoyo documental, debido a que se consultaron fuentes impresas tales como: textos, trabajos de grado, artículos o ensayos de revistas, periódicos y consultas por Internet.

---

<sup>18</sup> BALESTRINI, M (2002). Como Se Elabora Un Proyecto de Investigación. Para Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles. BL Consultores Asociados Servicio Editorial.

En la investigación descriptiva se describen las características de una situación en particular, en otras palabras; insiste en describir características de una situación en particular.

### 1.7 Fuentes de Información.

Para efectuar la investigación se utilizaron las siguientes fuentes de información:

- **Fuentes primarias**: entrevistas con el personal directivo del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) y el personal del departamento encargado de los tramites sucesorales en la gerencia de tributos de Cumaná, así como expertos relacionados con el área objeto de investigación, y habitantes claves de la ciudad de Cumaná, los cuales representaron el eje fundamental de la propuesta y potenciales consumidores de los servicios de la propuesta de empresa.
- **Fuentes secundarias**: a través de una revisión rigurosa y exhaustiva de todos aquellos documentos relacionados con el área de estudio. Estos documentos estuvieron constituidos principalmente por libros y archivos del SENIAT en materia de trámites sucesorales, y otros materiales documentales como trabajos de grado, revistas especializadas, diccionarios, anuarios, páginas Web, relacionados con la temática objeto de estudio.

Para obtener la información necesaria con la cual se realizó la investigación, se utilizó fuentes de investigación primaria y secundaria; la entrevista y la consulta bibliográfica.

En lo que respecta a las entrevistas estas fueron del tipo no estructurada, permitiendo recabar información acerca de los contenidos prácticos existentes en torno al tema tratado, a través del contacto directo con los funcionarios de las instituciones involucradas en los procesos de declaración sucesoral.

Así mismo, se hizo para obtener información de interés al momento de realizar el diagnóstico que permitió identificar y analizar cuáles eran los factores importantes para la creación de la empresa propuesta en esta investigación.

## **1.8 Población o Universo de Estudio.**

La población y muestra para el desarrollo de la investigación se constituyó de la siguiente manera:

### **1.8.1 Población**

En una investigación la población está constituida por todas las personas, objetos o cosas que sirven de base para plantear el problema y que por su naturaleza presentan características importantes dentro de un contexto bien definido.

La población es un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes.<sup>19</sup> De acuerdo a esta definición, la población

---

<sup>19</sup> BALESTRINI, M (2002). Como Se Elabora Un Proyecto de Investigación. Para Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles. BL Consultores Asociados Servicio Editorial.

de la investigación es finita, ya que el estudio fue desarrollado con base a los habitantes de la ciudad de Cumaná, estado Sucre.

Por lo tanto, la población de esta investigación estuvo conformada por el personal directivo del SENIAT, por los encargados de los tramites sucesorales y un grupo de habitantes seleccionados de la ciudad de Cumaná que se encontraban tramitando la declaración sucesoral y quienes la habían tramitado, representando un total de (400) casos registrado en el SENIAT, lo cuales constituyeron la población objeto de estudio de la investigación.

### 1.8.2 Muestra

La muestra se define como una parte de la población, un número de individuos u objetos seleccionados, cada uno de los cuales es un elemento del universo, es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población.<sup>20</sup>

Para efectos de la investigación, la muestra se definió utilizando como técnica el muestreo intencional el cual expresa que, para que la extracción de la muestra y su tamaño puedan ser representativos, se valora de forma subjetiva. Se basa en una buena estrategia y el buen juicio del investigador.

El problema que plantea es que sin una comprobación de otro tipo, no es posible saber si los casos típicos lo son en realidad, y tampoco se conoce como afecta a esos casos típicos los posibles cambios que se producen.

---

<sup>20</sup> BALESTRINI, M (2002). Como Se Elabora Un Proyecto de Investigación. Para Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles. BL Consultores Asociados Servicio Editorial..

Dado lo anterior, para elegir la muestra se escogieron a veinticinco (25) personas de manera aleatoria a través de la elección simple e intencionada de los elementos que conforman la población, todos ellos elementos ubicados en los diferentes estratos socioeconómicos de la región. Se dirigió especial interés en las partes claves como: directivos del SENIAT, así como los habitantes regionales quienes representan en conjunto la muestra objeto del estudio.

### 1.9 Técnicas e Instrumento para la Recolección de Información.

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información y los instrumentos como los medios que se emplean para recoger la información.

Para obtener información y como punto de partida de esta investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- **Entrevistas no estructuradas:** las entrevistas a los directivos y funcionarios del SENIAT en Cumaná, así como a un grupo representativo de habitantes de la ciudad, afectados directamente por los tramites sucesorales, recabando información acerca de los contenidos prácticos existentes en torno al tema tratado a través del contacto directo con los involucrados en el sector de estudio, así como expertos en el área objeto de investigación.

- 

Las entrevistas no estructuradas se realizaron a través de una serie de preguntas y cuestionamientos relacionados con los tramites sucesorales, lo que facilitó la obtención de información relacionada con la situación actual de los

procesos para la tramitación de la declaración sucesoral en Cumaná, Estado Sucre, obteniéndose elementos de juicio para establecer los parámetros que permitieron diseñar el plan de negocios para la empresa de asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales y actividades conexas propuesta.

Con referencia a lo anterior, “...la encuesta como un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema en estudio”<sup>21</sup>. Además también, se refiere a la entrevista como “un proceso de comunicación verbal recíproca, con el fin último de recoger informaciones a partir de una finalidad previamente establecida”<sup>22</sup>.

- **Observación:** se utilizó la observación no participante para conocer aspectos relacionados con la asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales y actividades relacionadas, información que fue de utilidad para el diseño del plan de negocios en lo que se refiere a la propuesta de la mezcla de mercadeo.

De igual manera, se hizo uso de la observación documental mediante la identificación de textos y contenidos relacionados con el tema objeto de estudio, con la finalidad de iniciar la búsqueda y observación de los eventos que son de interés para la investigación.

---

<sup>21</sup> BALESTRINI, M (2002). Como Se Elabora Un Proyecto de Investigación. Para Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles. BL Consultores Asociados Servicio Editorial.

<sup>22</sup> *Ibid.*

Al respecto, “a partir de la observación documental y como punto de partida en el análisis de las fuentes documentales, mediante una lectura general de los textos, se iniciará la búsqueda y observación de los hechos presentes en los materiales escritos consultados que son de interés para la investigación”.<sup>23</sup>

En relación a lo anterior, “al inicio de la investigación, la observación será simple, directa y sin regular, esperando captar los hechos observados de manera espontánea y registrarlos”.<sup>24</sup> En atención a lo anterior, en este estudio se aplicó esta técnica con el objeto de visualizar hechos y situaciones que permitieron desarrollar los objetivos planteados.

- **Técnicas de fichaje:** para recabar información acerca de los contenidos teóricos existentes en torno al tema tratado se utilizó la técnica del fichaje a través de la elaboración de los tipos de fichas que se mencionan a continuación:
  - **Bibliográfica:** con el propósito de realizar una clasificación de todos los documentos relacionados con el tema objeto de estudio.
  - **De trabajo:** con la finalidad de recolectar textualmente las ideas o comentarios de autores reflejados en libros, obras publicadas y todo tipo de documentación referida a la investigación.
  - **De resumen:** con el objeto de sintetizar aspectos básicos provenientes de textos u otros escritos originales.

---

<sup>23</sup> BALESTRINI, M (2002). Como Se Elabora Un Proyecto de Investigación. Para Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles. BL Consultores Asociados Servicio Editorial..

<sup>24</sup> *Ibid.*

- **Técnica del subrayado:** para localizar los puntos principales o relevantes de la investigación.
  
- **Técnicas de análisis de contenido:** con el fin de explorar ideas, criterios, enunciados particulares, y valorar su vinculación con la problemática planteada en esta investigación.

### 1.10 Técnicas de Análisis e Interpretación de los Resultados.

Para la análisis y presentación de los resultados se utilizó la estadística descriptiva, una parte de la estadística que se dedica a analizar y representar los datos. En este sentido, se analizó la información mediante análisis de contenido, tablas, gráficos y tendencias que revelaran los elementos de juicio necesarios para el análisis y observaciones que proporcionaron respuestas en función de los objetivos planteados, relacionados fundamentalmente a los aspectos generales que se necesitaron para el diseño de un plan de negocios de una empresa de asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales y actividades conexas en Cumaná.

Una vez analizada y presentada la información, esta servirá de base para proponer las partes que permitieron la estructuración del plan de negocios para la empresa propuesta.

# Generalidades de las Sucesiones

## Capítulo **II**

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INSTALACIÓN DE UNA EMPRESA  
DE ASESORÍA, GESTIÓN Y TRAMITACIÓN DE DECLARACIONES  
SUCESORALES Y ACTIVIDADES CONEXAS, EN CUMANÁ, ESTADO

CUCRE

## CAPITULO II

### GENERALIDADES DE LAS SUCESIONES

El concepto sucesoral en Venezuela es el mismo que en forma universal se reconoce, por medio del cual la sucesión es una forma de adquirir la propiedad que produce un conjunto de derechos y obligaciones que cambia la titularidad patrimonial existente en el causante a favor de sus herederos.

Este proceso dentro del Estado venezolano es complejo debido a una serie de requisitos burocráticos que se realizan ante instancias gubernamentales y que carece de capacidad de respuesta efectiva e inmediata de estos entes a ante las personas que realizan los trámites. De hecho, el Estado reconoce la falta de capacidad de respuesta ante estas eventualidades que deben pasar quienes acceden al Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) a realizar las gestiones correspondientes. A esto se suma la falta de información y conocimiento de las personas que gestionan los referidos tramites sucesorales, los cuales desconocen el proceso que este tributo acarrea a pesar de ser un problema de todos los días.

Muchas veces por falta de información adecuada y de toma de previsiones, las personas se encuentran ante el fallecimiento de un familiar y una larga lista de trámites legales que origina el proceso sucesoral, aunado al hecho de ausencia de alguna previsión para que "su voluntad" se cumpla, tanto en el aspecto patrimonial como personal, evitando que su familia quede desprotegida o inmersa en costosos y desgastantes litigios, problemas y enfrentamientos entre los mismos familiares que pueden provocar separación entre los miembros.

Al respecto, con relación a los casos de sucesiones, los mismos han aumentado de manera significativa, creando la necesidad de información por parte de los afectados quienes recurren al SENIAT buscando información y asesoría. Sin embargo, lamentablemente el SENIAT no es un organismo asesor, sino por el contrario, es un ente ejecutor de políticas tributarias que se encarga de recibir y procesar solicitudes, en este caso, recibir las planillas, revisarlas y tramitar el tributo. Sin duda alguna esta situación se torna más compleja por la carencia de personas que orienten durante el proceso sucesoral e informen de las instancias, requisitos, documentos, y organismos a los que se debe acudir para cumplir con la legislación venezolana y lograr la adjudicación de los bienes heredables.

Dada la importancia de la temática y debido a la finalidad que orienta la presente investigación que es la instalación de una empresa para la asesoría, gestión y tramitación de sucesiones y actividades conexas, a continuación se abordan los aspectos teóricos y legales que versan sobre el tema para tener una base sólida que facilite la consolidación del plan de negocios a proponerse. Se refieren conceptos básicos de las sucesiones, antecedentes, marco regulatorio, entre otros.

## **2.1 Antecedentes.**

El impuesto a la transmisión gratuita de bienes desaparece en la edad media debido a las características del derecho de propiedad en el transcurso del periodo feudal, dado a que el señor feudal era el dueño absoluto de las tierras, y en el momento que fallecía el vasallo, ellas regresaban al poder del primero (Sr. Feudal). Pero debido a que los señores feudales consideraron permitir la posibilidad de traspaso a los herederos sería un incentivo para el incremento en

la producción, se dio paso a la transmisión por causa de muerte, imponiendo a su vez una tasa retributiva del servicio que significaba ceder esa posibilidad.

Luego, se vuelve a la concepción tradicional, y los sistemas tributarios comenzaron a cobrar impuesto no sobre el total transmitido sino sobre la porción heredera por los sucesores. En la actualidad dice Villegas<sup>25</sup>, para la doctrina más autorizada, el impuesto sobre sucesiones es directo, porque pecha una manifestación inmediata de la capacidad contributiva que emana de la porción traspasada a cada heredero.

## 2.2 Sucesiones.

Es una forma de adquirir la propiedad. La sucesión otorga un conjunto de derechos que al igual que las obligaciones nacen pero que no se extinguen, es un cambio en la titularidad, de carácter patrimonial y el que la adquiere no lo hace a título originario sino derivativo.

El Derecho de sucesiones es aquella parte del Derecho privado que regula la sucesión mortis causa, el destino de las titularidades y relaciones jurídicas tanto activas como pasivas de una persona después de su muerte.

En la regulación de las sucesiones, se contemplan importantes aspectos, tales como:

---

<sup>25</sup> VILLEGAS, H. Curso de Finanzas, Derecho Financiero y Tributario. Buenos Aires, Ediciones de Palma. 7ma Edición. 1998. 981

Destino que se le van a dar a los bienes del difunto o causante. Se determina el ámbito de actuación de la autonomía de la voluntad, las normas imperativas que sean necesarias y las normas dispositivas que suplirán la voluntad del causante, en caso de no existir testamento.

Requisitos de validez del testamento, con la finalidad de asegurar que lo que aparezca en él sea realmente la voluntad del testador.

Los trámites necesarios para el reparto del caudal relicto (bienes hereditarios).<sup>26</sup>

### **2.3 Clases de Sucesiones.**

Las clases de sucesiones que se reconocen en Venezuela y están definidas en el Código Civil y la legislación se encuentran los que a continuación se señalan.

#### **2.3.1 Sucesiones entre vivos**

Sucesiones a Título Particular: Son aquellas en las que se transfiere una o más relaciones jurídicas y son de tipo patrimonial. Por ejemplo: la compraventa, la permuta, la donación y también son sucesiones a título particular: los legados. Los legados son consecuencia de lo acordado en un testamento; por esta razón, si no hay testamento, no hay legado.

---

<sup>26</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Derecho\\_de\\_sucesiones](http://es.wikipedia.org/wiki/Derecho_de_sucesiones)

### 2.3.2 Sucesiones Mortis Causa

Sucesiones a Título Universal: Son aquellas en las cuales se transfiere la totalidad de las relaciones jurídicas de las cuales era titular una persona. Estas son Mortis Causa. Cuando hablamos de relaciones jurídicas, nos referimos a bienes, acciones, derechos, obligaciones, títulos, deudas etc.

## 2.4 Fuentes de las Sucesiones

Las fuentes de sucesión que refieren las leyes del estado venezolano son las siguientes:

- **El Testamento:** Es un documento mediante el cual una persona deja todo su patrimonio a sus “herederos”. Esta es considerada la primera fuente del Derecho Sucesoral.

Una vez que se hace el testamento corresponde a la persona hacer que el contenido el mismo se cumple, y este cumple sus efectos a partir de la muerte. El testamento puede ser modificado un sin número de veces por el testador.

- **Artículo 807 del Código Civil.-** Las sucesiones se defieren por la Ley o por testamento. En caso de que no exista el testamento, la sucesión entonces se regirá por la ley.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Código Civil. República Bolivariana de Venezuela. Publicado en Gaceta Oficial N° 2.990 del 26 de julio de 1982

## 2.5 Principios generales que rigen el derecho sucesoral.

Dentro de los principios que rigen los procesos sucesoras destacan los siguientes<sup>28</sup>:

- El heredero continúa y representa a la voluntad del *cujus*<sup>29</sup>, significa que a la muerte del causante no hay un vacío en la titularidad de la herencia ya que todas las relaciones jurídicas pasan automáticamente al nuevo titular en el momento de la muerte. Ejemplo: cuando una persona fallece a las 10:20:00 a.m., y este tiene hijos estos a las 10:20:01 a.m. se transforman automáticamente en herederos del causante, ya que nunca puede haber un vacío en la titularidad.
- La circunstancia de que exista más de un heredero no afecta la unidad porcentual del patrimonio. Ejemplo: A cada heredero le corresponde una cuota de la herencia, ya que el patrimonio es uno solo.
- Puede haber a la vez Sucesión Universal y Sucesión Particular. Significa que el causante para después de su muerte haya establecido mediante testamento que sus bienes pasen en su totalidad a sus herederos y salvo uno de estos (o varios), sean entregados a un heredero o a un tercero en calidad de legado.
- Puede haber a la vez sucesión testamentaria y sucesión intestada por Ley (legal o sin testamento). Ejemplo significa que si la persona tenía cinco bienes pero hay tres hijos a cada uno le corresponde uno, pero los demás bienes que quedan no se le otorga a ninguno en particular, estos se pueden producir por Ley.
- La transmisión patrimonial que determina la sucesión a título universal no modifica las relaciones jurídicas o de hecho que correspondían a la persona que

---

<sup>28</sup><http://www.monografias.com/trabajos10/suces/suces.shtml>

<sup>29</sup> En derecho sucesorio “*cujus*” significa causante, fallecido.

fallece. Ejemplo el caso de la posesión (relación de hecho). Esta no es otra cosa que el ejercicio material, del dominio de una cosa sin ser el titular de la misma.

- La aceptación de la herencia produce la confusión del patrimonio del heredero y de su causante. Ejemplo: cuando una persona muere y deja un carro y el heredero tiene una casa, pues las dos cosas pasan a ser prenda común de los acreedores, debido a que los patrimonios se confunden. Lo más común será aceptar la herencia a beneficio de inventario.

## 2.6 Momentos de la Sucesión

El proceso de sucesión tiene tres momentos importantes los cuales se señalan a continuación:

- **Apertura:** El **Artículo 993** del **Código Civil** establece que La sucesión se abre en el momento de muerte y en el lugar del último domicilio del de cujus. La apertura es el momento que se produce con la muerte del titular de un patrimonio.<sup>30</sup>

Por consiguiente, los aspectos que se desprenden de la apertura de la sucesión:

- Es el momento que se toma en cuenta para determinar quiénes son los sucesores y que derechos tienen en la sucesión.
- No existe sucesión de una persona viva.

---

<sup>30</sup> Código Civil. República Bolivariana de Venezuela. Publicado en Gaceta Oficial N° 2.990 del 26 de julio de 1982

- La determinación del domicilio viene dada por el artículo 27 del Código Civil.
- Origina una comunidad hereditaria sujeta a partición.
- Genera la obligación de asumir aspectos tributarios. Está referido al impuesto sobre sucesiones.
- Determina el Fuero Sucesoral, es decir, cual es el Tribunal competente para conocer las acciones derivadas de la herencia.
  - **Delación:** Es el llamado que se hace al heredero, para que haga suya la herencia. Este llamado se puede hacer en virtud de la Ley o del Testamento.
  - **Adquisición:** Es el momento en el cual el heredero comparece y manifiesta o no la opción de aceptar o no la herencia. Y si la acepta de manera pura y simple o a beneficio de inventario.

## 2.7 Orden de suceder en los procesos sucesorales.

Es un complejo sistema de concurrencia, ya que los familiares del de cujus concurren en búsqueda de lo que se llama patrimonio, y al cual se accede mediante la concurrencia para poder ser partícipes de lo que pueda corresponderle a cada uno de la masa hereditaria. Además de ser un complejo sistema de concurrencia, es un complejo sistema de exclusiones, esto quiere decir que, no todos los que concurren van a recibir una cuota parte de la masa hereditaria ya que estos van a ser excluidos.

En síntesis, el orden de suceder es un complejo sistema de concurrencia y de exclusiones, mediante el cual los parientes de la persona que ha fallecido, acceden de

la masa patrimonial a fin de que esta sea dividida proporcionalmente entre los que realmente tienen derecho a la sucesión.

A continuación se presentan los grupos para suceder los bienes del *cujus*:

**a) Primer grupo: Parientes consanguíneos del causante.**

• **Hijos:**

- En primer lugar, los hijos nunca son excluidos de la sucesión (cuando existe una sucesión de persona que tuvo hijos, éstos jamás podrán ser excluidos de la misma por nadie, ya que tienen todos los derechos hereditarios habidos).
- Ellos excluyen a todos los herederos, excepto al cónyuge (su sola presencia en la sucesión es para excluir a todas las demás personas que pudiesen tener algún derecho, con excepción del cónyuge).
- Cuando concurren a la herencia lo hacen en pie de igualdad (en el caso de que sean cinco hermanos, y la masa de la herencia estuviese compuesta por veinte millones de bolívares, pues a cada uno de los hijos les corresponderá cuatro millones, independientemente del grado de instrucción de cada uno de los hijos cosa que en la realidad natural no se perfecciona este “deber ser”).
- Cuando concurren con el cónyuge a la herencia a éste le corresponde una cuota igual a la de un hijo (cuando en una comunidad conyugal no se establecieron capitulaciones matrimoniales en el caso del fallecimiento de uno de los cónyuges; al superviviente le corresponde el 50 % de la comunidad conyugal mas una cuota parte equivalente a la que le corresponda a cada uno de los hijos que tuvo con el causante).

- En el caso de la partición de la herencia, la división de la misma se hace por cabezas (en el caso de que existan tres hijos, entonces la cuota parte que le corresponda a uno de los herederos debe ser dividida en partes iguales entre los herederos de éste).
- Los descendientes más próximos al causante excluyen a los más lejanos (caso de repudiación de la herencia, la declaración de ausencia o indignidad).
- **Padres:**
  - Son excluidos por los hijos (los padres se encuentran presentes en la herencia cuando en la misma no existen hijos o que habiéndolos estos renuncien a la herencia).
  - Ellos excluyen a los hermanos y a otros parientes colaterales (sobrinos) del causante (los padres del causante excluyen a los hermanos y a otros parientes).
  - Pueden concurrir con el cónyuge en la sucesión (con el único que pueden concurrir es con el cónyuge, claro está; si éste existe).
  - Cuando concurren con el cónyuge, les corresponde el 50 % de la herencia.
  - Los ascendientes más próximos al causante excluyen a los más lejanos.
  - La división de la cuota que les corresponde a ellos, se hará por mitad.
- **Hermanos:**
  - Son excluidos por los hijos y por los padres del causante (la sola presencia de los hermanos indica la inexistencia de padres e hijos del causante).
  - Pueden concurrir con el cónyuge a la herencia.
  - Ellos excluyen a los demás parientes colaterales del causante.
  - Cuando concurren con el cónyuge le corresponde el 50 % de la herencia.

- Su concurrencia es en pie de igualdad.

- **Otros parientes colaterales:**

- Son excluidos por todas las categorías de herederos.
- Ellos no excluyen a nadie.
- La división de la herencia entre ellos es por partes iguales.

**b) Segundo grupo: parientes afines del causante.**

- **El Cónyuge:**

- Jamás puede ser excluido por nadie de la herencia.
- Él excluye a todos, menos a los hijos.
- En ausencia de los hijos puede concurrir con los padres del causante, y en defecto de estos; con los hermanos.
- En la repartición le toca cuotas iguales que a los hijos.

**c) Tercer grupo: los hijos adoptivos.**

- **Hijos adoptivos (Ver L.O.P.N.A.)**

- Los hijos adoptivos tienen igual trato que los hijos verdaderos que tenga el causante.

### Cuarto grupo: El Estado

- Cuando una persona no tiene ningún tipo de heredero, estos pasan al Estado. Esto no quiere decir que el Estado sea heredero, sino que éste va a quedar con los bienes en el caso de que no existan personas que tengan derechos sobre la herencia o hayan renunciado a la misma.

### d) Otros grupos:

- **Herencia Yacente Y Herencia Vacante**

- **Artículo 1.060 del Código Civil de Venezuela.-** Cuando se ignora quién es el heredero, o cuando han renunciado los herederos testamentarios o abintestato, la herencia se reputa yacente y se proveerá a la conservación y administración de los bienes hereditarios por medio de un curador.
- **Artículo 1.061** El Juez de Primera Instancia con jurisdicción en el lugar donde se haya abierto la sucesión, nombrará el curador, a petición de persona interesada o de oficio.
- **Artículo 1.062** El curador está obligado a hacer formar el inventario de la herencia, a ejercer y hacer valer los derechos de ésta, a seguir los juicios que se le promuevan, a administrarla, a depositar en un instituto bancario el dinero que se encuentre en la herencia y el que perciba de la venta de los muebles y, de los inmuebles, y, por último, a rendir cuenta de su administración.

El curador nombrado deberá dar caución por la cantidad que fije el Tribunal, sin lo cual no podrá entrar en el ejercicio de sus funciones.

Si la caución dada no hubiere sido suficiente a cubrir las resultas de la curatela, el Juez será responsable de los daños y perjuicios sobrevenidos a los interesados.

- **Artículo 1.063** Las disposiciones del parágrafo 3º de esta Sección sobre inventario, sobre la manera de administrar la herencia y rendición de cuentas por parte del heredero beneficiario, son comunes a los curadores de las herencias yacentes.
  - **Artículo 1.064** El Juez deberá emplazar por edicto y por la imprenta si fuere posible, a los que se crean con derecho a la herencia, para que comparezcan a deducirlo.
  - **Artículo 1.065** Pasado un año después de fijados los edictos a que se refiere el artículo anterior, sin haberse presentado nadie reclamando fundadamente derecho a la herencia reputada yacente, el Juez que haya intervenido en las diligencias de su administración provisional, declarará vacante la herencia, y pondrá en posesión de ella al empleado fiscal respectivo, previo inventario y avalúo que se hará de acuerdo con el curador.
- **Los Legados:**

Es una liberalidad por la cual transmite uno o más bienes por testamento, cabe destacar que las herencias se transmiten a título universal y los legados a título particular.

El artículo 756 del Código Civil, justamente señala que el testador puede disponer como acto de liberalidad y a título de legado, de una o más de sus bienes, o de una parte de ello, dentro de su facultad de libre disposición.

El artículo 757 del Código Civil señala que no es válido el legado de un bien determinado, si no se halla en el domicilio del testador al tiempo de su muerte.

El legado así como la herencia posee sus propias características y entre ellas están:

- El legado es un acto (es decir, un acto jurídico).
- Es unipersonal, porque una sola persona es quien dispone para después de la muerte.
- Es un acto de liberalidad, condicionados a que se hagan en vida o surtan efectos después de la muerte del donante.
- Es voluntario, no puede tener fuente contractual ni legal que exija al donante otorgar legados el beneficio de determinada persona.
- Es con cargo a la cuota de libre disponibilidad únicamente estos serán de cargo de la cuota de la que el testador puede disponer libremente.
- Es en beneficio de cualquier persona, la porción de libre disponibilidad puede otorgarse a favor de herederos forzosos, voluntario y de cualquier persona.
- No puede ser concedido sino por testamento, el legado no puede ser otorgado en forma distinta a la del testamento.
- Debe recaer en bienes específicos, debe indicarse en qué consiste dicho derecho y su alcance.

- Su aceptación o su renuncia es incondicional, se acepta o rechaza el legado en su integridad.
- Elementos personales y reales del legado:
  - Personales: se refiere a las personas que intervienen en lo que respecta al legado, estos son: el testador quien ordena o dispone; el legatario o beneficiario del testamento y la persona que debe pagar que por lo general es el heredero.
  - Reales: son todos aquellos bienes muebles e inmuebles que se presentan en el testamento, entre estos elementos encontramos: dinero, créditos, pensiones alimentarias, casas, fincas, terrenos, apartamentos, etc.

Existen varios tipos de legados, estos son:

- Legado de un bien ajeno determinado: son aquellos legados de los bienes del testador que se encuentran bajo su poder al momento de su muerte.
- Legado de bien ajeno indeterminado: son todos aquellos legados de los bienes del testador que a pesar de no estar reflejados en el testamento, son transferidos al beneficiario.
- Legado de alimento: este tipo de legado pone a disposición del legatario instrucción, comida, habitación y asistencia sanitaria hasta una determinada edad o mientras este incapacitado para subsistir por sí solo.

- Legado anual: es aquel legado donde el beneficiario recibe una cantidad fija por año hasta cierta edad o hasta que se haga ciertos actos como el matrimonio o graduarse de la universidad.
- Legado causal: es el tipo de legado donde el testador manifiesta la causa y motivo del legado.
- Legado de crédito: tiene efecto, en el momento de la muerte del testador, el heredero está obligado a entregar al legatario el título de crédito, el legado de liberación de una deuda, comprende a la fecha de apertura de la sucesión, se libera la garantía real, y debe devolverse al deudor el bien dado.

Vale destacar que los legados tienen la cualidad de caducar y para que esto suceda debe cumplirse los siguientes casos:

- Que el legatario muera antes de que fallezca el testador.
- Cuando el testador ignora que un bien es ajeno.
- si el testador enajena el bien legado o este perece sin culpa del heredero.

Ahora bien, ya se sabe que los legados no son herencias ya que poseen sus propias características que los diferencian uno del otro y la primordial es que para que exista legado debe haber un testamento, sin testamento no hay legado.

## 2.8 El testamento

Esta palabra proviene del latín *testatio mentis* que significa testimonio de la voluntad y según el Artículo 833 del Código Civil de Venezuela, “el testamento es un

acto revocable por el cual una persona dispone para después de su muerte de la totalidad o de parte de su patrimonio, o hace alguna otra ordenación, según las reglas establecidas por la ley.”<sup>31</sup>

Algunos autores, sostienen que no proviene de "testatio mentis" sino que sus orígenes se encuentran en el vocablo "testis", por lo que se hace referencia al testigo, es decir el testamento no tiene significado en tanto expresión material de voluntad, sino en tanto es un acto en el que se atestigua esta voluntad.

A esta persona quien expresa su voluntad en el testamento se le conoce como testador y es solo esta persona quien decide el destino de su patrimonio.

Es el testamento un medio seguro y eficaz que permite al testador disponer libremente de sus bienes y derechos, para que la propiedad y titularidad de estos se transmita a las personas (herederos y/o legatarios) que han quedado designados en el instrumento.

Aunque la Ley reconoce la existencia de varios de tipos de testamento, sin duda el más aconsejable es el testamento público abierto que se formaliza ante el notario público, quien es el profesional especializado para asesorar al testador y redactar el instrumento respectivo.

---

<sup>31</sup> Código Civil. República Bolivariana de Venezuela. Publicado en Gaceta Oficial N° 2.990 del 26 de julio de 1982

### 2.8.1 Características del testamento

Como características más relevantes del testamento se encuentran las siguientes:

- Es un acto jurídico.
- Es unipersonal ya que es una sola persona quien dispone para después de su muerte.
- Es revocable, ya que puede ser modificado cuantas veces el testador lo crea necesario.
- Se pueden hacer otras ordenaciones además de la repartición del patrimonio como pueden ser: la ordenación de cremación, donación de órganos, reconocimiento de hijos, etc.
- Solamente mediante el testamento se puede dar la figura del legado.

Pueden disponer por testamento todos los que no estén declarados incapaces de ello por la ley. Los incapaces para testar de acuerdo al artículo 837 del código civil<sup>32</sup> venezolano son:

- Los que no hayan cumplido dieciséis años de edad, a menos que sean viudos, casados o divorciados.
- Los entredichos por defecto intelectual (locos, dementes, etc.)
- Los que no estén en su juicio al hacer el testamento.

---

<sup>32</sup> Código Civil. República Bolivariana de Venezuela. Publicado en Gaceta Oficial N° 2.990 del 26 de julio de 1982

- Los sordomudos y los mudos que no sepan o no puedan escribir.

De igual manera, para tener la capacidad de recibir por testamento, solo podrán los que no estén declarados incapaces de ello por la ley.

### 2.8.2 Tipos de testamento.

Existen 2 tipos de testamentos, el abierto y el cerrado.

- **El abierto:** el artículo 850 del código civil venezolano establece que es abierto o nuncupativo el testamento, cuando el testador, al otorgarlo, manifiesta su voluntad en presencia de las personas que deben autorizar el acto quedando enteradas de lo que en él se dispone. El testamento abierto debe otorgarse en escritura pública con los requisitos y formalidades exigidos por la ley de Registro Público para la protocolización de documentos.<sup>33</sup>
- **El cerrado:** el artículo 851 del código civil venezolano establece que el testamento cerrado es aquel en que se cumplen todas las formalidades establecidas en el artículo 857 del código.<sup>34</sup>

Estas formalidades son:

- El papel en que esté escrito el testamento, o por lo menos el que le sirva de cubierta, estará cerrado y sellado de manera que el testamento no pueda

---

<sup>33</sup> Código Civil. República Bolivariana de Venezuela. Publicado en Gaceta Oficial N° 2.990 del 26 de julio de 1982

<sup>34</sup> *Ibid.*

- extraerse sin ruptura o alteración del pliego, o se hará cerrar y sellar de la misma manera en presencia del registrador y de tres (3) testigos.
- El testador, al hacer la entrega, declarara en presencia de los mismos, que el contenido de aquel pliego es su testamento.
  - El testador expresara si el testamento esta o no escrito y firmado por él. Si no lo firmó porque no pudo, lo declarará en el acto de la entrega.
  - El registrador dará fe de la presentación y entrega con expresión de las formalidades requeridas en los numerales 1; 2 y 3, todo lo cual hará constar encima del testamento o de su cubierta, y firmarán también el testador y todos los testigos.
  - Si el testador no pudiere firmar en el acto en que se hace la entrega, el registrador hará también constar en la cubierta esta circunstancia, y firmara a ruego del testador la persona éste designe en el mismo acto, la cual será distinta de los testigos instrumentales.

Dentro del código civil venezolano también se hace referencia a los testamentos especiales, estos son:

- **Caso de epidemias:**

- Artículo 865 del Código Civil de Venezuela: En los lugares donde reine una epidemia grave que se repute contagiosa, es válido el testamento hecho por escrito ante el Registrador o ante cualquiera Autoridad Judicial de la jurisdicción, en presencia de dos testigos, no menores de diez y ocho años y que sepan leer y escribir.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Código Civil. República Bolivariana de Venezuela. Publicado en Gaceta Oficial N° 2.990 del 26 de julio de 1982

El testamento siempre será suscrito por el funcionario que lo recibe y por los testigos, y, si las circunstancias lo permiten, por el testador. Si el testador no firmare, se hará mención expresa de la causa por la cual no ha sido cumplida esta formalidad.

- **Caso de los buques.**

- **Artículo 867:** Los testamentos hechos a bordo de los buques de la marina de guerra, durante un viaje, se otorgarán en presencia del Comandante o del que haga sus veces. A bordo de los buques mercantes se otorgarán ante el Capitán o patrón, o el que haga sus veces.
- En ambos casos deben presenciar el otorgamiento, además de las personas anteriormente expresadas, dos testigos mayores de edad.

- **Caso de testamento de guerra o de los militares.**

- **Artículo 875:** Pueden recibir el testamento de los militares y de las demás personas empleadas en el ejército: un jefe de batallón o cualquier otro oficial de grado igual o superior, o un auditor de guerra, o un comisario de guerra, en presencia de dos testigos mayores de edad. El testamento se reducirá a escrito y se firmará por quien lo escriba y, si fuere posible, por el testador y los testigos, expresándose, caso de que éstos no lo hagan, el motivo que lo haya impedido.

El testamento de militares pertenecientes a cuerpos o puestos destacados del ejército, puede también recibirlo el capitán o cualquiera otro oficial subalterno que tenga el mando del destacamento.

Si el testador se halla enfermo o herido, puede también recibir el testamento, el Capellán o el Médico Cirujano de servicio, en presencia de dos testigos, de la manera establecida en el artículo precedente.

- **Caso de testamento otorgado en territorio extranjero**

- **Artículo 879:** Los venezolanos y los extranjeros podrán otorgar testamento en el exterior para tener efecto en Venezuela, sujetándose en cuanto a la forma a las disposiciones del país donde se realice el acto. Sin embargo, el testamento deberá otorgarse en forma auténtica, no se admitirá el otorgado por dos o más personas en el mismo acto, ni el verbal ni el ológrafo.<sup>36</sup>
- **Artículo 880:** También podrán los venezolanos o los extranjeros otorgar testamento en el exterior para tener efecto en Venezuela, ante el Agente Diplomático o Consular de la República en el lugar del otorgamiento, ateniéndose a las disposiciones de la Ley venezolana. En este caso, el funcionario Diplomático o Consular hará las veces de Registrador y cumplirá en el acto del otorgamiento con los preceptos del Código Civil.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Código Civil. República Bolivariana de Venezuela. Publicado en Gaceta Oficial N° 2.990 del 26 de julio de 1982

<sup>37</sup> Código Civil. República Bolivariana de Venezuela. Publicado en Gaceta Oficial N° 2.990 del 26 de julio de 1982

### 2.8.3 Ventajas de elaborar el testamento

Como ventajas producto de la elaboración de un testamento por parte del *cujus*, se tienen:

- Refleja la voluntad del testador, no dejando en manos de un tercero la designación de los herederos que se verán beneficiados con el patrimonio de la persona fallecida.
- Permite que el testador beneficie a las personas que el mismo ha considerado idóneas.
- Asegura jurídicamente que se realice una transmisión ágil y eficaz del patrimonio del testador a los herederos designados, cuando ocurra la muerte de aquél.
- Evita conflictos y discusiones sin sentido, pues la ley dispone que deba respetarse la voluntad del testador expresada en el testamento.
- El testamento contiene la expresa voluntad del testador y es solo él quien por medio de éste decide el destino de su patrimonio.

Es el testamento un medio seguro y eficaz que permite al testador disponer libremente de sus bienes y derechos, para que la propiedad y titularidad de estos se transmita a las personas (herederos y/o legatarios) que han quedado designados en el instrumento.

Aunque la Ley reconoce la existencia de varios de tipos de testamento, sin duda el más aconsejable es el testamento público abierto que se formaliza ante el notario público, quien es el profesional especializado para asesorar al testador y redactar el instrumento respectivo.

El testador debe manifestar al Notario cual es su voluntad, es decir, a quien o a quienes quiere que pasen sus bienes cuando muera, indicando, cuando se trata de varios herederos qué porcentaje de la masa hereditaria correspondería a cada uno, Puede también el testador designar herederos sustitutos, para el caso de que los herederos designados en primer lugar fallezcan antes o al mismo tiempo que el testador, no quieren o no puedan aceptar la herencia.

El notario después de escucharlo y aconsejarlo, redactará el testamento en una escritura, le dará lectura en voz alta ante el testador y enseguida será firmado. Con este sencillo procedimiento quedará otorgado su testamento sin necesidad de hacer otro trámite ni de firmar ningún otro documento.

La importancia del testamento recae en el patrimonio de una persona, independientemente de su cuantía o monto, es siempre un valor importante para quien lo formó. Representa el trabajo de mucho tiempo, es la materialización de su esfuerzo físico y mental.

Por otro lado, cuando hablamos de seguridad, no sólo existe la seguridad física de no ser afectados por alguna agresión, sino también existe la seguridad jurídica cuya importancia hay que resaltar en una sociedad como la actual, donde existen cada vez mayores y más complejas relaciones jurídicas entre los miembros de la sociedad.

El otorgar testamento público ante notario es utilizar un instrumento que permitirá preservar nuestro patrimonio de la mejor manera y otorgar seguridad jurídica a aquellas personas a las que deseamos beneficiar para después de la muerte del testador.

Si no formaliza el testamento provocará que la familia se enfrente a gastos muchos mayores y pérdidas de tiempo y en muchas ocasiones a graves problemas entre aquellas personas que consideren tener derecho a recibir los bienes, pues tendrá que tramitarse el intestado.

Además al fallecer intestado, sus bienes no pasarán de manera inmediata a las personas que hubiera querido, sino aplicando las reglas que marca la ley se determinará a quienes se reconocerán como herederos, lo que no necesariamente coincidirá con la voluntad de la persona que falleció y no formuló testamento.

Como se puede apreciar, las ventajas que tiene el testamento otorgado ante Notario son enormes y muy sencillas de obtener, para con ello evitar los gastos, pérdida de tiempo y demás dificultades, que con frecuencia se presentan en los intestados.

## 2.9 La Donación

Es el contrato por el cual una persona transfiere una cosa gratuitamente o un derecho de su patrimonio a otra persona que lo acepta. (Artículo 1.437 del código civil venezolano).

También es donación la liberalidad hecha por el agradecimiento al donatario, o en consideración de sus méritos, o por especial remuneración, así como la que va acompañada de alguna obligación impuesta al donatario.

La donación no puede comprender sino bienes presentes del donante, si comprende bienes futuros es nula respecto de éstos.

El código civil venezolano establece que no puede donar quienes no tienen la libre disposición de sus bienes, no pueden adquirir por donación, ni aun bajo el nombre de personas interpuestas los incapaces de recibir por testamento en los casos y del modo establecido en la ley.

Para que sean válidas las donaciones, deben hacerse en forma auténtica y del mismo modo debe otorgarse su aceptación; pero cuando se trata de inmuebles no surtirán efecto alguno contra terceros sino después que sean registrados ambos actos.

# Generalidades de un Plan de Negocio

## Capítulo III

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INSTALACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
ASESORÍA, GESTIÓN Y TRAMITACIÓN DE DECLARACIONES  
SUCESORALES Y ACTIVIDADES CONEXAS, EN CUMANÁ, ESTADO  
SUCRE.

### **CAPITULO III**

## **GENERALIDADES DE UN PLAN DE NEGOCIO**

La idea de crear una empresa se orienta a la permanencia de esta en el tiempo, por ende, el solo hecho de crearla es un reto, porque se deben considerar muchas variantes de tipo financiero-económico, social hasta político. Por esto, hoy en día cada vez más existen personas emprendedoras con ideas nuevas e innovadoras de crear su propio negocio pero la tarea no es fácil, no obstante se trabaja de forma ardua y constante para que se le den los objetivos trazados y así ser generadores de empleo en beneficio propio y de la sociedad.

Aunado a lo anterior, emprender una idea de negocio requiere de una serie de planes y requisitos que señale a las personas capacitadas en el área a emprender, con iniciativas organizativas y capaces de lograr los objetivos fijados, donde estos objetivos se cumplan a cabalidad y que también se señale todos los aspectos relacionados con la propuesta de negocio para así obtener el éxito deseado.

Para emprender sin dificultad requiere en primera instancia, un plan que contemple los elementos y fases necesarias para desarrollar la propuesta de negocio. Este proceso de planificación facilitará el desarrollo y monitoreo de cada actividad planteada para alcanzar un futuro deseado, considerando el análisis de la situación actual, más específicamente cual es el objetivo principal de la empresa. Entonces se procede a la elaboración de un plan de negocio.

El presente capítulo contiene aspectos teóricos relacionados con los apartados de planificación, estudio de mercado, viabilidad de los planes económicos-financieros particularmente con los aspectos generales del plan de negocios.

El plan de negocio no es más que un documento de esencial importancia a la hora de realizar un proyecto empresarial propio, donde se analiza una oportunidad de negocio, viendo si es viable, no sólo financieramente, sino también, económica y técnicamente. Además, el plan sirve para llamar la atención ante posibles socios o inversores que quieran invertir en una idea nueva y factible que generen beneficios para todos.

### **3.1 Plan de Negocios.**

El plan de negocio es un instrumento y/o documento de gran valía para el emprendedor, porque brinda toda la información necesaria para evaluar un negocio y los aspectos generales para ponerlo a funcionar, donde sobre la marcha se prepara y evalúa lo factible de la idea. No obstante, se buscan alternativas y proponen nuevas acciones para emprender, una vez terminado se procede a asignar los recursos de manera que se haga uso eficaz y eficientemente para su buen funcionamiento.

Es llamado también plan comercial de la empresa, es un documento que especifica, en lengua escrita, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. En él se expone el propósito general de una empresa, incluyendo temas como el modelo de negocio, el organigrama de la organización, la fuente de inversiones iniciales, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa y su plan de salida.

Generalmente, se considera que un plan de negocio es un documento vivo, en el sentido de que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad. Un plan de negocio razonable, que justifique las expectativas de éxito de la empresa, es fundamental para conseguir financiación y socios capitalistas<sup>38</sup>.

El plan de negocios es formulado por emprendedores cuando tienen la intención de iniciar un negocio o por empresarios e inversionistas cuando desean llevar a cabo un proyecto de inversión; es utilizado internamente para la administración y planificación, y además, es usado para convencer a terceros, tales como: bancos o posibles inversores, de aportar dinero a la propuesta de negocio.

Este plan puede ser una representación comercial del modelo que se seguirá, junta la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser. También se lo considera una síntesis de cómo el dueño de un negocio, administrador, o empresario, intentará organizar una labor empresarial e implementar las actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito. El plan es una explicación escrita del modelo de negocio de la compañía a ser puesta en marcha.

Finalmente, se puede afirmar que el plan de negocios recorre todos los aspectos de un proyecto. Los capítulos que se desarrollarán en el dossier incluyen: resumen ejecutivo, introducción, análisis e investigación de mercado, análisis FODA, estudio de la competencia, estrategia, factores críticos de éxito, plan de marketing, recursos humanos, tecnología de producción, recursos e inversiones, factibilidad técnica, factibilidad económica, factibilidad financiera, análisis sensitivo, dirección y gerencia, conclusiones y anexos.

---

<sup>38</sup> Plan de Negocios (2010). (consulta 28/10/2010) [on line]. Disponible en: [wikipedia.com](http://wikipedia.com).

Toda esta información se convierte en un documento estratégico que tiene dos funciones fundamentales: primero, determinar la viabilidad económico-financiera del proyecto empresarial, y segundo, va a suponer la primera imagen de la empresa ante terceras personas, sean estas inversionistas públicos o privados, gobierno, o colectivo en general.

### 3.2 Funciones del Plan de Negocios

El plan de negocios contempla las siguientes funciones:

- Constituye una herramienta de gran utilidad para el propio equipo de promotores ya que permite detectar errores y planificar adecuadamente la puesta en marcha del negocio con anterioridad al comienzo de la inversión.
- Facilita la obtención de la financiación bancaria, ya que contiene la previsión de estados económicos y financieros del negocio e informa adecuadamente sobre su viabilidad y solvencia.
- Puede facilitar la negociación con proveedores.
- Permite la captación de nuevos socios o colaboradores, ya que se transforma en una especie de manual de capacitación y adiestramiento<sup>39</sup>.

### 3.3 Características del Plan de Negocios.

Las características más resaltantes del plan de negocios contemplan:

---

<sup>39</sup> Plan de Negocios (2010). (consulta 28/10/2010) [on line]. Disponible en: wikipedia.com.

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- Tener programas para su realización.
- Ser claro, conciso e informativo.

### **3.4 Importancia del plan de negocios.**

La mayoría de los empresarios no le dan la importancia que tienen los planes en la fase inicial de un negocio, pero es trascendente no pasarla por alto si se quiere tener éxito. Por lo común, los planes aplicados durante la etapa inicial determinan el fracaso o el éxito. Es una oportunidad muy valiosa para elaborar un análisis tranquilo del modo en que se piensa administrar y operar y como cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa.

Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios. Hay que ser fanáticos de la planeación precisamente porque nadie puede anticiparse a todas las posibles contingencias que se presenten. La curva de aprendizaje puede ser mucho más costosa, complicada y dolorosa si no se tiene un plan de negocios bien concebido. Es por ello, que el plan tiene especial importancia en el diseño y expresión de la propuesta ya que:

- El Plan de Empresa es una herramienta de diseño. Esto significa que a través del Plan de Negocios el emprendedor va dando "forma mental" a su empresa antes de darle "forma real". En lugar de tener todo en la mente, los detalles, las ideas y los números empiezan a tomar forma en un documento escrito.
- En el Plan de Negocios se pueden hacer supuestos, simulaciones, etc., que en la realidad serían bastante "caros" de comprobar. Es mucho más barato equivocarse en el Plan de Empresa que equivocarse en la realidad. Sobre todo cuando la mayoría de los emprendedores solo disponen de recursos necesarios para una sola puesta en marcha y a veces ni siquiera eso. Hay que asegurar al mínimo el riesgo de la apuesta.
- El Plan de Empresa es también una herramienta de reflexión. Cuando ya se ha empezado a desarrollar el proyecto, incluso en las primeras semanas, la realidad se presenta con toda su crudeza. Aparecen cosas que no se habían previsto, se descubren aspectos del negocio que no se conocían, entre otras. Disponer de un Plan de Empresa ayuda a reflexionar sobre el impacto de estas novedades en el negocio.

- Como en el plan se expresan las previsiones de como debe evolucionar el negocio, a los pocos meses, se puede ver como varía la realidad sobre lo previsto, analizar las posibles causas y, si conviene, tomar las decisiones oportunas. Además, ya antes de emprender la aventura, el promotor del proyecto habrá tenido que justificar con bastante detalle de dónde van a salir esos millones en ventas, en qué se va a gastar el presupuesto disponible, y sobre todo, por qué va a ser rentable la empresa.
- El Plan de Empresa es una herramienta de comunicación. No todos los emprendedores empiezan solos. Por las razones que sean, muchos emprendedores empiezan su proyecto con otros socios. La psicología hace mucho tiempo que descubrió que varias personas pueden estar hablando horas, alrededor de una mesa, sobre un mismo proyecto y acabar entendiendo cada una de ellas una cosa distinta.
- El Plan de Empresa sirve para poner por escrito, se supone que claramente, los distintos aspectos del negocio y discutirlos en forma objetiva y despersonalizada. También es muy útil para poner sobre la mesa temas difíciles de abordar directamente, por ejemplo quién asume qué responsabilidades, cuánto va a cobrar cada uno, etc. El Plan de Empresa puede representar incluso el compromiso que adquiere cada socio o socia respecto de los demás. Evidentemente, que luego cada uno se tome en serio o no lo discutido es otro tema muy distinto.

- El Plan de Empresa es una herramienta de marketing. Como sucede muchas veces, no se dispone de todos los recursos necesarios para empezar su aventura. Debe buscar financiación externa y ayudas públicas o privadas.
- En la mayoría de los casos, el Plan de Empresa es lo que permite mostrar a los inversores externos cuál es la idea a desarrollar. Incluso aún si se dispone de un prototipo de ese fantástico producto que se piensa comercializar, los inversores profesionales van a pedir más información sobre el negocio. De hecho tendrá mucha curiosidad por ver cómo los promotores van a resolver, precisamente, todos los aspectos del negocio no relacionados con el producto (es decir: marketing, financiación, etc.).
- Un Plan de Empresa coherente y "profesional" demuestra que el emprendedor se toma el asunto en serio y que está capacitado para llevar adelante el proyecto. También, demuestra que el equipo fundador está equilibrado y controla todos los aspectos fundamentales de una empresa.

### 3.5 Objetivos del Plan de Negocios

El plan de negocios tiene como objetivo ayudar a alcanzar un conocimiento amplio y preciso de la empresa o la actividad que se pretende llevar a cabo. Al mismo tiempo, busca encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan, y de esta manera, obtener el financiamiento para ejecutar el negocio.

Como se menciono con anterioridad, el plan es una propuesta que nace de una idea que pretende materializarse, la misma deberá estar plasmada por escrito y contar con una estructura organizacional previamente establecida, los recursos humanos con los que dispondrá la organización, así como las metas a ser alcanzadas, factores críticos de éxito y un conjunto de pautas estructuradas que le dan forma y contexto a la idea de negocio.

En este orden de ideas, los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse. En general, las razones por las que se decide realizar un plan de negocios<sup>40</sup>.

- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiera y operativamente, antes de su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- Valuar una empresa para su fusión o venta.
- Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio.

---

<sup>40</sup> Terragno D y Lecuona M. (2007). Cómo armar un plan de negocio. (consulta 04/10/2010) [on line]. Disponible en: <http://www.dinero.com.ve/plandenegocios.html>.

Por lo tanto, el objetivo del plan de negocios es disponer de un instrumento atractivo que permita cautivar a futuros socios e inversionistas para lograr el capital que permita la puesta en marcha de la idea del emprendedor, así como disponer de la información pormenorizada que revele estructuralmente la propuesta, expresando cualitativa y cuantitativamente las bondades del proyecto así como su factibilidad técnica, operativa y financiera, tanto para los emprendedores como inversionistas o entes financiadores.

El plan de negocio es, principalmente, un documento escrito. El uso de los procesadores de texto y las hojas de cálculo son ya herramientas sine qua non. Si bien se podría imaginar otros formatos para un plan lo mejor es concentrarse inicialmente en el contenido del mismo más que en la forma. Este va dirigido, principalmente, al propio emprendedor. Un simple documento con un formato tan sencillo puede ser apropiado. Cuando llegue el momento de presentar el proyecto a terceros ya se buscará maneras de hacerlo más atractivo.

Como se menciona anteriormente, una de las utilidades que a veces tiene el plan de negocio es poder mostrarlo a terceros. Cuando esto sea necesario, puede ser conveniente ayudarse de maquetas, prototipo del producto/s, presentaciones multimedia, videos, etc. Sin embargo, no hay que caer en el error de tratar desde el primer momento de "entregar un buen trabajo con una presentación impecable". El plan de negocio debe ser un documento de uso interno. Luego se puede adaptar para presentarlo a terceros.

Por lo tanto, para elaborar un plan de negocios se requiere recorrer todos los aspectos estructurales que contempla un proyecto. Los capítulos que se desarrollarán en el dossier deben incluir: una exposición de motivos o resumen ejecutivo, introducción, análisis e investigación de mercado, análisis estratégico (FODA), estudio de la competencia y estrategias, factores críticos de éxito, plan de mercadeo, recursos humanos, tecnología de producción, recursos e inversiones, factibilidad técnica, factibilidad económica, factibilidad financiera, análisis sensitivo, dirección y gerencia, conclusiones y anexos.

### 3.6 Secciones del Plan de Negocio

El Plan de Negocios debe contener toda la información necesaria para intentar garantizar un desarrollo correcto y completo del negocio. Los estudiosos del tema han llegado más o menos a un consenso sobre qué aspectos del negocio deben discutirse en el plan. Por ello, la mayoría de los planes de negocios contienen las secciones que se describen a continuación.

#### 3.6.1 Exposición de Motivos

Es un breve análisis de los aspectos más importantes de un proyecto, que se ubica delante de la presentación.

La exposición de motivos o también conocido como “Resumen Ejecutivo”, es lo primero que lee el receptor del proyecto, y quizás, por falta de tiempo, lo único. En esta sección del proyecto se describe en pocas palabras el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores críticos de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales. Si bien se ubica al comienzo del plan, es conveniente realizarle al final, una vez desarrolladas todas las secciones, partes y etapas que comprenderá el diseño del plan de negocios; después de haber analizado todos los puntos del plan. Su extensión es clave y se recomienda no extenderse por más de dos páginas, de ser posible contemplarla en una sola pagina, dado que esta sirve para expresar un resumen detallado y pormenorizado de la idea de negocio, pero de forma clara, breve y concisa.

El objetivo de este resumen es captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que el plan contiene, por lo que se debe prestar especial atención a su redacción y presentación.

Dado lo anterior, esta parte del Plan de Negocios, sólo puede ser preparada cuando finalice la elaboración del mismo, tal y como se menciono anteriormente, y debe ser colocada al principio del documento; es decir, antes de la descripción del Plan de Negocios, e inmediatamente después de la carátula. Ello se debe a que este Resumen, con una extensión no mayor a las 2 páginas tiene como propósito atraer la atención del lector, mediante una síntesis descriptiva, en la que usted destaca lo que considera importante para conseguir ese objetivo.

El sumario ejecutivo debe contener:

- La descripción de la empresa o proyecto y la proyección de sus productos y servicios.
- La estructura organizativa, los propietarios y la gerencia de la empresa.
- Sus principales iniciativas y objetivos.
- Las oportunidades de mercado.
- Las principales ventajas competitivas.
- Los componentes de su estrategia de comercialización.
- Las principales proyecciones económicas y financieras.

### 3.6.2 Introducción.

La introducción se realiza con la finalidad de ofrecer en el plan de negocios una idea general de lo que se pretende desarrollar, haciendo énfasis en su importancia. En este se presenta una descripción general del proyecto y su contenido, se hace una reseña del contexto en el cual se ubica la idea de negocio y su contexto.

Se considera importante señalar el propósito de la idea de negocio, así como su viabilidad y su trascendencia social, su implicación práctica, lo novedoso, así como también otra razón que haga merecedor de ser puesto en marcha.

Por lo tanto, antes de comenzar el desarrollo se debe contextualizar el plan, describiendo en la introducción a qué se dedica o dedicará la empresa y las características del plan de negocios.

#### **3.1.1. Aspectos Organizacionales de la empresa.**

- Antecedentes de la empresa y antigüedad.
- Acta constitutiva, reformas estatutarias y apoderados legales.
- Detalles de la historia, evolución y actividades sobresalientes.
- Información general de los accionistas y del consejo de administración.
- Datos relevantes sobre la administración.
- Consejeros y asesores de la empresa.

- Estructura del capital legal.
- Fortalezas y debilidades en lo general.
- Cuando la empresa va a iniciar operaciones, como antecedente debe incluirse lo siguiente:
  - El potencial del nuevo proyecto.
  - El resultado del estudio de factibilidad.
  - La conveniencia de invertir en el negocio (rentabilidad).
  - La forma de llevarlo a cabo.
  - Análisis del sector al que ingresará la empresa.
  - Plan general de introducción de la empresa al mercado.
  - Cuál es el negocio que se desarrollará.
  - Quiénes realizan la presentación del plan y para qué.
  - Si se trata de una empresa en marcha, cuál es su misión, visión y su trayectoria.

Misión: La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quien lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

La misión debe ser precisa, amplia, motivadora y convincente, ya que es la base para que todas las acciones del personal avancen hacia la misma dirección.

- **Objetivos:** Deben mencionarse, en su conjunto, los objetivos generales a corto, mediano y largo plazos de la empresa, así como los objetivos específicos y las metas con relación a los siguientes conceptos: Ventas, Compras, Finanzas, Inventarios, Personal, Producción, Utilidades, Crecimiento, Ubicación e instalaciones, entre otros.
- Cuál es la fecha de presentación y si existe un plazo para la aprobación del plan.
- Cuál es el enfoque con que se preparó el plan.

### 3.6.3 Análisis e Investigación de Mercado

Pocos errores son tan graves como lanzar un producto o servicio sin conocer en profundidad el mercado.

La investigación de mercado se utiliza para conocer la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen) y para conocer la demanda (quiénes son y qué quieren los consumidores). El plan de negocios refleja algunos sucesos históricos (trayectoria de la empresa, del mercado, del consumo, etc.), pero fundamentalmente describe situaciones posibles en el futuro. En sus resultados se fundamenta gran parte de la información de un plan de negocios: cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cuál es el mercado potencial, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente comprarán, por qué comprarán, qué otros productos o servicios similares compran actualmente.

Si bien no en todos los casos es imprescindible contratar una investigación de mercado externa, debe buscarse información sobre la demanda que responda estas preguntas, sustentando la propuesta del plan de negocios. Fuentes como revistas y diarios especializados, cámaras empresariales, internet, consultores o personas que ya están en el mercado pueden aportar información valiosa.

#### 3.6.4 Análisis Estratégico (FODA)

Es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente externo y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- Aprovechar oportunidades.
- Contrarrestar amenazas.
- Debilidades.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, en su contexto. Esto implica analizar:

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
- Las tendencias del mercado.
- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.

- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización. Deben evaluarse:

- Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
- Capacidad de satisfacer al cliente.

El plan de negocio recorre todos los aspectos de un proyecto, resume las variables, productos y/o servicios, producción, comercialización, recursos humanos, finanzas, costos y resultados, capturando así la atención del lector y facilitando la comprensión de la información que este plan contiene. Por ello, se debe prestar especial atención a su redacción y presentación. Con este se permite el análisis de la situación existente en el mercado, cuales son las necesidades insatisfechas, el potencial que busca los consumidores y cuanto están dispuestos a pagar por estos productos y/o servicios. También es fundamental un análisis de fortalezas y debilidades, de las amenazas y oportunidades que se presenten en el entorno con la finalidad de lograr una comprensión general de la situación que permita generar estrategias orientadas a permitir el éxito de la idea de negocio dentro del contexto de análisis.

### 3.6.5 Estudio de la Competencia

En el plan de negocio es necesario analizar si es factible el poner en marcha el negocio propuesto, determinar si este va a ser fructífero y hacer uso de las herramientas necesarias para crear algo diferente con el fin de dejar a un lado a la competencia, también se deberá estudiar cada uno de los competidores existentes en el mercado incluyendo precio, estructuras, costo, tendencias, entre otras y absorber las ventajas de cada uno de estos, y de esa manera convertirse en competidores fuertes en el futuro.

Dado lo anterior, requiere especial importancia en esta sección del plan de negocios preguntarse lo siguiente:

- ¿Hay lugar en el mercado para el negocio propuesto?
- ¿Cuál es la mejor manera de ocuparlo?
- En el caso de una empresa que ya está en marcha; ¿Hay futuro para el negocio con la estrategia y la oferta actual o habría que pensar en algo diferente?

Estas son las preguntas que deberían ser contestadas en la sección del plan de negocios que analiza a la competencia. Para ello, se hace necesario establecer quiénes son los competidores, cuántos son (y cuántos podrían convertirse en competidores en el futuro) y cuáles son las ventajas competitivas de cada uno de ellos.

Los competidores se agrupan en las siguientes categorías:

- Competidores directos: ofrecen los mismos productos o servicios en el mismo ámbito geográfico.
- Competidores indirectos: ofrecen productos o servicios que por sus características pueden sustituir a los propios.
- Competidores potenciales: hoy no ofrecen productos o servicios similares en el mismo ámbito geográfico, pero, por su naturaleza, podrán ofrecerlos en el futuro. Aquí es fundamental tener en cuenta que no se trata sólo de empresas locales que podrían llegar a ofrecer un producto similar, sino también de empresas extranjeras que ya lo hacen en otros países y que podrían ingresar al mercado local.

El plan de negocios debería incluir un benchmarking de la competencia; es decir, una planilla con los competidores más importantes, cada uno de ellos con una evaluación en aspectos claves, tales como:

- Marca
- Descripción de producto/servicio
- Precios
- Estructura
- Procesos
- Recursos humanos
- Costos
- Tecnología
- Imagen

- Proveedores

De acuerdo con la evaluación que se realice, se determina si es factible convivir con la competencia, o por el contrario, si es necesario neutralizarla o si algún competidor puede transformarse en socio a través de fusión o alianzas estratégicas.

La variable competencia es una de las menos controlables y una de las más influyentes en el desarrollo del negocio. Para contemplar diferentes escenarios, pueden elaborarse planes de contingencia. Sin embargo, dado que la cantidad de escenarios posibles es infinita, ningún plan de contingencias será capaz de contemplar todas las reacciones y estrategias de la competencia. Por ello, el plan de negocios no debe ser estático sino que debe utilizarse para monitorear la realidad y debe modificarse a la par de los cambios del mundo.

Es importante destacar, que en esta sección del plan de negocios resulta de elevada importancia describir los participantes del sector, en términos generales, los tipos de empresas que compiten en el sector objeto de su propuesta de negocio. Para ello, debe contemplar la localización, cuál es la diversidad de sus productos y líneas de servicios, si sabe cuántas hay o las más importantes, de qué tamaño son en ventas o producción y cómo son sus sistemas de distribución.

De igual manera, es tarea del emprendedor tener claro que lo único constante en un negocio es el cambio. Estos factores y variables de cambio que repercuten en el éxito y consolidación de un negocio deben prestárseles especial atención, lo que sugiere dedicar en esta sección del Plan una explicación detallada de cuáles son las tendencias dominantes de la actividad o ramo de la idea de negocio. Estas tendencias podrían incluir cambios en tecnología, productos, moda, mercados, regulaciones o

condiciones económicas. Así mismo, se debe señalar cuáles de esas tendencias afectarán a la propuesta de negocio, es decir, a la empresa en los próximos años. De ser posible, contemplar los productos o servicios que tienen las mayores oportunidades de crecimiento en los próximos años y por qué, y para cuáles se puede esperar una declinación en las ventas.

### 3.6.6 Estrategias de la Propuesta de Negocios

Esta sección del plan de negocios es breve (puede ocupar una sola página) pero imprescindible para que el destinatario comprenda el encuadre general del negocio.

La estrategia es necesaria para marcar el rumbo de la empresa. Aun cuando las condiciones del mercado cambien, la empresa sabrá cómo proceder si tiene una estrategia bien definida.

Basándose en los objetivos delineados en las secciones anteriores del plan, a los recursos y a los estudios del mercado y de la competencia, puede definirse una estrategia que sea la más adecuada para el negocio en cuestión.

A través de las estrategias las empresas sabrán como actuar en caso de que las condiciones de mercado cambien, allí se deberá hacer uso de las herramientas necesarias para aplicar las estrategias más adecuadas.

Existen algunas herramientas básicas para el análisis estratégico. La más utilizada es la matriz de estrategias genéricas de Michael Porter. Según este análisis, toda empresa deberá optar entre tres estrategias posibles:

- **Liderazgo en costos:** Consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos. La ventaja en costos puede ser reflejada en precios más bajos o puede ser aprovechada para reinvertir el ingreso adicional en el negocio. Consiste en ser competitivos en cuanto a los costos, reflejando éstos con precios bajos e invertir los ingresos adicionales en el negocio.
- **Diferenciación:** Esta es la estrategia más usual cuando se presenta la necesidad de diversificar la oferta de productos o servicios. Consiste en crear un valor sobre el producto ofrecido para que éste sea percibido en el mercado como único. Puede tratarse de diseño, imagen de marca, tecnología, servicio al cliente.

Esta consiste en darle una imagen al producto ofrecido para que una vez este se encuentre en el mercado sea algo exclusivo o único y pueda marcar la diferencia.

- **Enfoque:** En la actualidad, ésta es la estrategia más frecuente para la creación de nuevos negocios. Reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades en el mercado para una oferta de productos y servicios especializada. El desarrollo de una estrategia de foco implica la identificación de un nicho de mercado que aún no ha sido explotado.

Este tipo de estrategia se emplea para crear nuevos negocios, se reconoce que existe gran variedad de oportunidades en el mercado para ofertar un producto y de esa manera permite cubrir esa área del mercado que aun no ha sido explotada.

### 3.6.7 Factores Críticos de Éxito

Si bien un negocio es el resultado de una infinidad de variables, siempre pueden identificarse algunos factores que, por el tipo de emprendimiento o por características particulares del mercado, determinarán que el negocio funcione.

Al incluir los factores críticos de éxito en el plan de negocios, se le está diciendo al destinatario: si esto se cumple, el éxito está garantizado. A lo largo de las secciones siguientes, el plan de negocios se ocupará de especificar de qué manera operar para que efectivamente se cumplan esos factores críticos.

Los potenciales inversores, prestamistas o socios están interesados en conocer indicadores que les permitan evaluar el desarrollo del negocio una vez en marcha.

En esta sección es importante incluir un listado y una descripción de no más de diez (10) factores críticos de éxito, y un indicador que permita la medición de cada uno de ellos.

Una vez considerados los factores críticos de éxito en el plan de negocio como lo son recurso humano, costos, promedio de insumo, entre otros, estos a lograr enlazarse y garantizarán el éxito de la propuesta de negocio.

Al respecto, Terragno señala que según el tipo de negocios, algunos de los factores críticos de éxito son<sup>41</sup>:

---

<sup>41</sup> Terragno D y Lecuona M. (2007). Cómo armar un plan de negocio. (consulta 04/10/2010) [on line]. Disponible en: <http://www.dinero.com.ve/plandenegocios.html>.

- **Ventas:**
  - Costo promedio de insumos
  - Recursos humanos
  - Tasa de penetración
  - Tasa de retención de clientes
  - Tasa de errores de producción
  - Productividad del personal
  - Plazo de entrega
  - Cantidad de devoluciones
  - Logística
  - Imagen

### 3.6.8 Plan de Marketing:

Es la instrumentación de la estrategia de marketing. Sólo tiene sentido si previamente han sido definidos el posicionamiento de la empresa y el target al que apunta.

Una vez explicitadas las decisiones estratégicas, el plan de marketing debe producir respuestas convincentes a cuatro preguntas fundamentales:

- **Producto/servicio:** ¿Cuáles son los beneficios que la empresa o el producto/servicio generará para los potenciales clientes?

- Precio: ¿A qué precio se va a ofrecer el producto/servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?
- Distribución: ¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio?
- Comunicación: ¿De qué manera se va a comunicar el producto/servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?
- Algunas recomendaciones para estos cuatro subcapítulos del plan de marketing son:

**Producto/servicio:**

- Realizar una descripción objetiva del producto/servicio con todas las características técnicas, incluyendo una descripción del packaging. Si se tratara de un servicio, incluir un detalle del proceso u operación.
- Así mismo, debe realizar una descripción de los beneficios que el producto/servicio brinda a los consumidores.
- Marcar las diferencias entre el producto/servicio propuesto y los de la competencia.
- Incluir planos, dibujos y fotos.

**Precio:**

- Incluir el precio o rango de precios al cual se ofrece o se pretende ofrecer el producto/servicio y su fundamentación.
- Incluir un análisis de sensibilidad para sustentar el rango adoptado y demostrar la elasticidad de la demanda.

- Hacer referencia a la investigación de mercado para justificar el rango de precios adoptado.
- Incluir un análisis de costos para dejar asentado cuál es el punto de equilibrio y la rentabilidad estimada.
- Si se trata del lanzamiento de un nuevo producto, es importante incluir un análisis de contribución marginal.
- Si se trata de una empresa en marcha, incluir la evolución de precios del mercado de los últimos cinco años.

#### 3.6.9 Recursos Humanos

Para la creación de una empresa o el lanzamiento de un nuevo producto, el capítulo de recursos humanos debe concentrarse en los siguientes aspectos:

- Qué estructura tendrá la empresa en su punto máximo de expansión (organigrama óptimo).
- Qué estructura tendrá al inicio y cómo evolucionará la incorporación de recursos humanos a medida que la empresa crezca (organigrama mínimo requerido).
- Qué cantidad de gente se necesitará en el horizonte de planeamiento adoptado (generalmente entre dos y cinco años).
- Qué puestos ocuparán en la empresa, sector o equipo.
- Cuál será el costo de contratación y remuneración.

Si el objeto del plan de negocios fuera la venta de una empresa en marcha o la búsqueda de algún tipo de asociación, debe incluirse una nómina del personal actual,

un organigrama, el costo actual y un plan para el futuro que incluya los aspectos mencionados en el primer párrafo.

La conducción, es decir, la dirección y la gerencia, son tan importantes para el éxito de una empresa, negocio o producto, que merecen una sección aparte.

En la creación de una empresa o en el lanzamiento de un nuevo producto o servicio, es importante y muy fundamental la intervención del recurso humano puesto que si se cuenta con un personal capacitado y motivado este será dirigido de una mejor manera, permitiendo así el éxito de una empresa.

#### 3.6.10 Factibilidad Técnica:

En esta etapa debe mostrarse una evaluación que demuestre que el negocio es posible de poner en práctica y de sostenerse, de acuerdo con lo enunciado en el plan. Se deben proporcionar evidencias de que se ha planificado cuidadosamente, y que se han contemplado los problemas que involucra poner en marcha el proyecto en cuestión y mantenerlo en funcionamiento.

La enumeración de los principales aspectos a resolver y una propuesta de solución para cada uno de ellos ayuda a demostrar la factibilidad del proyecto.

Algunos aspectos que deben ser considerados, son los siguientes<sup>42</sup>:

- Ensayo e investigación: ¿Se probó el producto/servicio? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Funciona correctamente? ¿Se conocen otras experiencias similares?).

---

<sup>42</sup> Terragno D y Lecuona M. (2007). Cómo armar un plan de negocio. (consulta 04/10/2010) [on line]. Disponible en: <http://www.dinero.com.ve/plandenegocios.html>.

- Ubicación: ¿Cómo se decidió o decidirá? ¿Cómo se hará para estar cerca de los clientes y de los proveedores?
- Escalas de producción: ¿Es posible responder a las ventas previstas con la escala seleccionada? ¿Existen posibilidades de ampliación/reducción de la capacidad?
- Proyectos complementarios: ¿Es necesario desarrollar proyectos complementarios para poner en marcha el proyecto en cuestión? ¿Es posible hacerlo? ¿Quién lo hará? ¿Cómo lo hará? ¿Cuándo lo hará?
- Tecnología: ¿Cómo se obtendrá la tecnología necesaria para el desarrollo? ¿Ya fue probada? ¿Cómo se adecuará el proyecto a los avances tecnológicos?
- Personal: ¿Hay en el mercado personal calificado para las funciones que se requieren? Y si no es así, ¿cómo se capacitará al plantel?
- Materias primas: ¿Es constante el abastecimiento? ¿Está sujeto a cambios en el mercado? ¿Existen proveedores alternativos a los seleccionados?

Permite demostrar que el negocio que se lleva a cabo es posible, que los productos y servicios a ofrecer cubrirán las necesidades de los clientes y los consumidores, y que la empresa se encontrará en un sitio adecuado lo cual permite que el cliente se le facilite la obtención de los productos y se contará con un personal capacitado.

### 3.6.11 Factibilidad Económica.

Sin ganancias las empresas no sobreviven. En esta sección del plan de negocios debe mostrarse que el proyecto presentado es factible económicamente y sobrevivirá.

Lo que significa que la inversión que debe realizarse está justificada por la ganancia que generará.

En términos sencillos, la rentabilidad de un proyecto estará determinada por la diferencia entre lo que se compra y lo que se vende, después de descontar todos los gastos que demandan los procesos internos de la empresa. Para calcular la ganancia que se estima para el proyecto, es necesario trabajar con un esquema que contemple los grandes números: costos y ventas.

#### **Ventas:**

En este punto, el precio del producto/servicio juega un papel fundamental, ya que es determinante del volumen de ventas, por lo que debe explicarse brevemente cómo se le ha definido. El plan debe mostrar estimaciones de ventas (en unidades y en dinero) para un período de al menos un año, justificando cómo se han calculado (investigaciones de mercado, negocios similares, opiniones de especialistas, etc.).

Es importante explicitar cómo evolucionarán las ventas del producto/servicio a lo largo del tiempo y por qué (venta regular, estacional u ocasional).

**Costos:**

Debe presentarse la estructura de costos para el funcionamiento del proyecto, analizando los costos fijos y variables. Los costos variables son aquellos que guardan una relación directamente proporcional con el nivel de producción; como materia prima, mano de obra directa, fuerza motriz, comisiones, impuestos a la facturación, etc. Se consideran costos fijos, también llamados gastos de estructura, todos los que se mantienen invariables o se modifican solo como consecuencia de cambios en la capacidad productiva de la empresa: costos de edificios, seguros, sueldos de supervisión, sueldos indirectos, gastos de mantenimiento, etc.

El objetivo del análisis de costos y ventas es poder armar un balance proyectado para el período que se está planificando, mostrando las ganancias o pérdidas que el negocio generará una vez puesto en marcha. Este balance debe permitir detectar en qué momento el negocio comenzará a dar ganancia.

El punto de equilibrio, es decir, la cantidad de productos/servicios que deben venderse para que la empresa no gane ni pierda dinero, es otro de los datos que vale la pena incluir en el plan, ya que permite visualizar el límite entre el área de pérdidas y el área de ganancias.

Otra información que puede incluirse es la contribución marginal: el precio de venta neto de un producto/servicio menos su costo variable. Si bien es cierto que la contribución marginal no indica la rentabilidad de un producto, es un instrumento orientador para la toma de decisiones y la comprensión del negocio.

### 3.6.12 Factibilidad Financiera.

La base de esta sección del plan de negocios es el flujo de fondos, que sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados a lo largo del plan de negocios. Su preparación requiere la elaboración de una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto en cuestión, y ordenarlos en forma cronológica. Una premisa a tener en cuenta es que solamente se deben incluir en el flujo de fondos aquellos ingresos y egresos que estén directamente asociados con el proyecto; es decir, aquellos que no existirían si el proyecto no se realizara. Este es un aspecto a considerar en los casos de proyectos que se implementan en empresas en marcha.

En otras palabras, el flujo de fondos de un proyecto está integrado por los ingresos y egresos incrementales que genera el proyecto. Por ejemplo, si se está analizando un proyecto de lanzamiento de un nuevo producto, los costos fijos de la planta manufacturera no se incluirán en el flujo de fondos del proyecto, ya que son costos en los que se incurriría independientemente de que se fabrique o no el nuevo producto. A este tipo de costos (los que existen independientes de la realización del proyecto) se les denomina costos hundidos y no se les incorporará al flujo de fondos.

Otra premisa fundamental en la elaboración del flujo de fondos es que se utiliza el criterio de lo percibido para incluir ingresos o egresos que efectivamente se producirán y no se contemplan los conceptos devengados. Dicho en otras palabras, a diferencia de lo que sucede en el balance proyectado, se tienen en cuenta solo los billetes que ingresen o egresen de la caja, y nada más que eso.

El horizonte de planeamiento es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos. La determinación del horizonte de planeamiento de un proyecto indica su comienzo y finalización. De ahí en más se supone que los flujos de fondos son marginales y carecen de importancia para la evaluación del proyecto. Debe explicarse en el plan cuál es este horizonte y por qué se ha determinado así.

Debe presentarse además un análisis del flujo de fondos realizado con una serie de herramientas financieras o criterios de evaluación de los proyectos de inversión. Algunos indicadores financieros que no deben dejar de incluirse en el plan de negocios son los siguientes:

- **Período de recuperación (payback):** También denominado payback, paycash, payout o payoff, indica el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión, con la ganancia que genera el negocio. Es una cantidad de meses o años.

Puede calcularse en forma simple, sumando los resultados netos al monto de la inversión inicial, hasta llegar a cero. En este caso no se estaría considerando el "valor tiempo del dinero", por lo que, si el plazo analizado es extenso, se produce una distorsión de valores (se comparan bolívares de un momento con bolívares de 12, 24 o 36 meses después). Por esto, también es útil calcular el período de repago compuesto en el que se incorpora una tasa al flujo de fondos que refleja las diferencias temporales.

- **Valor actual neto (van):** Es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto. Indica un monto en bolívares que representa la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la "tasa de corte" establecida.

Uno de los puntos conflictivos en torno al VAN es la determinación de la tasa seleccionada y por qué. Esencialmente, hay cuatro opciones según Terragno (2007):

- El interés del mercado
  - La tasa de rentabilidad de la empresa
  - Una tasa cualquiera elegida por el inversor
  - Una tasa que refleje el costo de oportunidad
- 
- **Tasa interna de retorno (TIR):** Es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio en evaluación. Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, ya que devolviendo un préstamo con esa tasa, con los ingresos generados, el proyecto no daría ganancia ni pérdida.

Si el Plan de Negocios se está presentando para solicitar un préstamo, además de la información ya descrita es fundamental incluir<sup>43</sup>:

- Monto exacto de los fondos que se solicitan.
- Período por el que se pide el crédito

---

<sup>43</sup> Terragno D y Lecuona M. (2007). Cómo armar un plan de negocio. (consulta 04/10/2010) [on line]. Disponible en: <http://www.dinero.com.ve/plandenegocios.html>.

- Qué uso específico se dará al préstamo (capital de trabajo, instalaciones, equipamiento, etc.)
- Un flujo de fondos con el repago del préstamo incluido para que quienes lo evalúen puedan ver que el proyecto permite devolver el dinero.

# **Plan de Negocios:**

# **A & G SUCESORAL, C.A**

## **Capítulo IV**

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INSTALACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
ASESORÍA, GESTIÓN Y TRAMITACIÓN DE DECLARACIONES  
SUCESORALES Y ACTIVIDADES CONEXAS, EN CUMANÁ, ESTADO  
SUCRE.

## CAPITULO IV

### PLAN DE NEGOCIOS

#### 4.1. La Gestión de Tramites Sucesorales en Cumaná

Para analizar el proceso de gestión de tramites sucesorales en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, se aplico una “Entrevistas No Estructurada” al personal que labora en el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), particularmente, al Jefe del área de Sucesiones y el personal que labora en dicha oficina, representando un total de tres personas. Esta entrevista pretendió conocer las realidades y expectativas de funcionamiento de esta oficina encargada de tramitar lo concerniente a la tramitación sucesoral y la percepción que tiene los funcionarios del SENIAT al respecto

De igual manera, se entrevistaron veinticinco (25) casos claves de un total de cuatrocientos (400) casos que actualmente se encuentran en proceso. Es importante resaltar que esta oficina tiene un inventario de más de mil (1000) casos, sin embargo no precisaron cantidad, por consiguiente se seleccionaron los de reciente data que asciende a la cantidad anteriormente señalada. Para entrevistar estos casos se utilizo la entrevista no estructurada como medio para recolectar la información que facilitará analizar la situación actual de la tramitación sucesoral ante los diferentes organismos públicos, en concreto el SENIAT.

A continuación se presenta el análisis derivado de la aplicación de la entrevista a los dos grupos objeto de estudio representado por los funcionarios del SENIAT encargados de las gestiones del impuesto sucesoral y demás tramites, así como

también, el grupo representativo de personas de la ciudad de Cumaná que actualmente se encuentran realizando gestiones relacionadas a un proceso de sucesión.

Los resultados en concreto se presentan atendiendo a los dos grupos identificados como muestra, destacando las siguientes impresiones y consideraciones de los involucrados en la gestión de tramites sucesorales. En primera instancia se presenta los resultados que se desprenden de la entrevista realizada a los funcionarios del SENIAT, en particular a la unidad encargada de tramitar el impuesto sucesoral. Seguidamente, se destacan las opiniones derivadas de la entrevistada efectuada a las personas que acuden a realizar los trámites para el pago de impuestos sucesorales.

A continuación se presentan los resultados que se desprendieron de las entrevistas realizadas a los dos grupos que conforman la población objeto de estudio:

- **Análisis del área de sucesiones del SENIAT**

Los empleados del SENIAT consideran eficiente el servicio que se presta en la oficina de sucesiones, ya que se realizan los trámites rápidamente con respecto al procedimiento normal. Sin embargo, se dificulta cuando las declaraciones acarrear multas, porque este procedimiento lleva más tiempo; además de todo lo que conlleva el procedimiento en sí y la cantidad de requisitos, dependiendo así del tiempo que se tomen los contribuyentes en reunir todos los requisitos.

Con respecto a las personas que visitan la oficina por asesoría, señalan que los funcionarios del SENIAT, y en particular, la oficina de gestión de tramites sucesorales, no están obligados a brindar asesoría a los contribuyentes, arguyendo

que son los causahabientes los que tienen que tener los requisitos para realizar la declaración; afirman que ellos solo están para revisar y procesar la solicitud.

En relación al tiempo promedio para realizar los trámites, comentan que, se requiere sin que existan multas de por medio, aproximadamente dos (2) o tres (3) semanas, pero cuando se presentan multas puede llevar más de seis (6) meses, e incluso años.

Con respecto al personal del SENIAT encargado de realizar los trámites del impuesto sucesoral, señalan los involucrados que se hace necesario contar con suficiente personal, ya que en la actualidad los responsables de realizar estas actividades no son suficientes para el volumen de trabajo generado por concepto de trámites sucesorales. Además, los trámites derivados por este impuesto conllevan a una serie de procedimientos, dependiendo del caso, lo que genera aun la falta de respuesta oportuna por parte de los trabajadores del SENIAT encargados para tales efectos. Dada la cantidad de personas que asisten diariamente a la oficina a tramitar la declaración sucesoral, y considerando que en la actualidad existe una sola persona encargada de realizar los avalúos, genera fuertes demoras en la culminación de los procedimientos necesarios para tramitar la declaración sucesoral. En algunos casos, el valor de los bienes no se ajusta a los costos reales, lo cual conlleva al fraude fiscal por parte de los usuarios.

Con respecto a la unidad de trámites sucesorales, actualmente existe una sola oficina de atención al contribuyente en todo el Estado Sucre, ubicada en la ciudad de Cumaná, lo que hace el proceso engorroso, sobre todo para las personas que habitan en otros municipios, por los inconvenientes a los que se someten al trasladarse a la capital del estado para gestionar la documentación requerida para la declaración

sucesoral; esto aunado a la falta de orientación y capacidad de respuesta, representan verdaderos inconvenientes para los trabajadores del SENIAT y los involucrados en el proceso.

Según opinión de los entrevistados, frecuentemente los solicitantes de los servicios ante el SENIAT deben contratar abogados, quienes deben suministrar asesoría y se encargan de redactar y gestionar documentación que requiere el visaje por parte de estos profesionales. Aunado a esto, las personas no solo contratan los servicios legales sino que acceden a servicios de tramitación y gestión por intermedio de gestores, personas que se encargan de agilizar y conseguir los requisitos que solicitan ante la oficina recaudadora, y de ser necesario, dependiendo del caso contratar, es preciso la contratación de profesionales de la contaduría pública y administración.

Por lo tanto, no solo el hecho de realizar los trámites representa un problema, es preciso disponer de recursos económicos para acceder a los servicios profesionales y de gestoría, de lo contrario el proceso puede retardarse más tiempo del que normalmente se planea. Así mismo, destacan problemas para los solicitantes como el hecho de que se disponga de un testamento, ya que los abogados en ocasiones no asesoran debidamente a las personas afectadas, realizando la repartición de bienes sin considerar lo establecido por la leyes, en este caso por el Código Civil, donde establece que el 50% corresponde a todos los hijos y el otro 50% restante se puede repartir como disponga la voluntad del testador. Esto sin duda alguna representa un problema frecuente según los funcionarios del SENIAT.

En lo que respecta al impuesto sucesoral, señalan los entrevistados que es uno de los impuestos que menos aporta al fisco, los procesos y actividades para su

tramitación carece de la automatización, situación que representa un inconveniente para el personal encargado de la tramitación de los procesos sucesorales y las personas que acuden al organismo tributario, haciendo aun más compleja su tramitación para el contribuyente, aunado al hecho de la inexistencia de incentivos por parte del Estado para contribuir sensiblemente a mejorar el proceso de tramitación.

- **Impresiones de los Contribuyentes**

Las personas que acuden al SENIAT para la tramitación del impuesto sucesoral señalan que la respuesta del SENIAT se hace cada vez más desalentadora, considerando la cantidad de trámites exigidos, además de que este organismo no tiene la capacidad necesaria para agilizar la documentación y los tramites que le permita al contribuyentes heredar los bienes a ser adquiridos por sucesión, tal y como le corresponde por ley. La mayoría de los casos entrevistados hasta la fecha no ha obtenido ningún resultado satisfactorio, sólo pérdida de tiempo, dinero y desgaste físico según su opinión; dado que no hay respuesta inmediata al ciudadano común que está ejerciendo su derecho. Igualmente, argumentan los entrevistados que el desempeño de los funcionarios en ocasiones se parcializa debido al amiguismo, burocracia y la corrupción, generando malestar en las personas que acuden a realizar los tramites por los canales regulares y apegados a lo que establece la ley.

De igual manera, es relevante destacar que los contribuyentes desconocen el impuesto sucesoral y las sanciones que de este se derivan por su incumplimiento; la totalidad de los entrevistados afirmaron conocer del impuesto y los tramites asociados a éste por la perdida del familiar y, en ocasiones, tiempos después de su desaparición física, ocasionando sanciones al contribuyente por no haber realizado los tramites en los lapsos correspondientes, obligándole a disponer de tiempo y dinero para hacerle

frente a un contratiempo más, propio de el proceso de declaración sucesoral.

La mayoría de los contribuyentes inmersos en la tramitación ante el SENIAT del impuesto sucesoral, afirman haber tenido que contratar gestores para agilizar los trámites, minimizando la pérdida de tiempo y el desconocimiento de los trámites, ya que estos intermediarios conocen el proceso, la documentación y las personas adecuadas que facilitan la declaración sucesoral.

Resalta que la totalidad de los entrevistados reprochan la actitud de los funcionarios del SENIAT por calidad de servicio que prestan; en el que prevalece la falta de atención y orientación al usuario, y se evidencia las carencias de capacitación y profesionalismo en lo que respecta al trato de usuarios. Asimismo, comenta que una proporción de los intermediarios dedicados a ofertar servicios de asesoría y tramitación, crecen de calidad y vocación de servicio.

La declaración de impuestos sucesorales en opinión de los contribuyentes que se encuentran realizando los tramites, se caracteriza por exceso de burocracia, papeleo, colas, múltiples visitas a oficinas públicas, entre otros, y en todos los casos, las respuestas no son satisfactorias por parte de funcionarios públicos, quienes constantemente utilizan excusas como estrategia para evadir respuesta del estado de tramites.

A lo anterior se suman los problemas derivados de la exigencia de documentación por parte de las instituciones financieras, un proporción considerable, por no decir todas, se suman a generar trabas y exigir documentación innecesaria por desconocimiento de las normas y leyes que rigen la materia; considerando quien el caso de la muerte de un familiar quien deja una cifra pequeña de dinero, pero

significativa para sus herederos en una cuenta bancaria, no requiere de la declaración sucesoral para su retiro y distribución entre los herederos, sin embargo la solicitan, afectando a familiares y/o herederos, quienes usualmente necesitan el dinero para costear gastos médicos, funerales, entre otros, y deben pasar semanas para tener respuestas del sector financiero.

Por otra parte, en opinión de los contribuyentes, el SENIAT no cuenta con el personal suficiente y capacitado para responder a la colectividad Sucrense en materia de tramites sucesorales, considerando que existe solamente dos (2) personas para revisar y tramitar los expedientes, en ocasiones con la ayuda de un pasante universitario, INCES, entre otros.

Como problemas de marcada importancia comenta el hecho de que no tener la documentación disponible (en físico) como: partidas de nacimiento, acta de matrimonio, sentencia de divorcio, títulos de propiedad, certificación de cuentas bancarias, pago de impuestos, todos vigentes y al día, ocasiona la extemporaneidad de la declaración y un considerable retardo y la culminación del tramite.

La mayoría de las personas acceden a realizar los trámites de la declaración sucesoral para resolver la venta o compra de un bien y/o servicio, disponer de bienes, cuentas bancarias, seguro social, entre otros, que por ley y sucesión le corresponden.

Finalmente, señalan los entrevistados que a pesar de estar inmersos en un mundo signado por avances tecnológicos que facilitan documentación y trámites, en lo que respecta al impuesto sucesoral, el SENIAT no se encuentra a la vanguardia tecnológica, utilizando un proceso manual y maquinas de escribir como principales

medios para realizar el trámite; evento que sin duda incide en la capacidad de respuesta del organismo a contribuyentes.

De la entrevista realizada a la población objeto de estudio se evidencia que, los contribuyentes reflejan poco conocimiento sobre lo que es el proceso de sucesión. La totalidad conocen de los trámites por obligación ya que necesitan hacer uso de los bienes heredados; vender o traspasar un bien, situación que les exige la planilla de la declaración sucesoral. Es el desconocimiento y la falta de cultura a la tributación que generan sanciones por incumplimiento de la ley y retrasos en los procesos de tramitación de documentación relacionada con las sucesiones.

La oficina encargada del impuesto sucesoral en el SENIAT, no cuenta con el personal suficiente para la cantidad de contribuyentes que asisten diariamente a realizar sus trámites, con así como también, para agilizar eficientemente todos el proceso que conlleva la declaración sucesoral. Aunado a esto, esta oficina es la única que existe para atender a toda la población del estado Sucre, lo que dificulta aún más la rapidez de este procedimiento; frecuentemente las personas pierden tiempo y dinero en para trasladarse a este dependencia.

Los contribuyentes manifiestan no estar de acuerdo con la cantidad de requisitos que exigen para tramitar dicha declaración y lo engorroso que es realizar todos estos trámites. Igualmente, argumentan la pérdida de tiempo, dinero y desgaste físico producto de los frecuentes viajes que deben realizar a la entidad donde se encuentran ubicadas las oficinas del SENIAT. Por ello, un porcentaje considerable se ve en la obligación de contratar los servicios legales y de gestoría incurriendo en gastos onerosos por este concepto, el cual no garantiza un servicio seguro y eficiente, considerando que muchas de estas personas son estafadas.

El personal que labora en la oficina para el trámite de sucesiones en el SENIAT alegan que las personas deben conocer el proceso y asesorarse sobre la materia antes de asistir a esta dependencia para iniciar el proceso de tramitación, argumentando que son un organismo con la labor de tramitar la declaración una vez recibido todos los requisitos y que no están obligados a ofrecer servicios de asesoría a los contribuyentes.

Se evidencia que, aquellos casos que son sancionados son los más engorrosos, conllevando a una serie de trámites adicionales, lo que origina pérdida de tiempo y dinero, ya que estos expedientes son enviados a la oficina de la región Nor-Oriental, ubicada en Barcelona, generando considerables retrasos en la capacidad de respuesta del SENIAT.

Por otro lado, en reiteradas oportunidades se habla de eliminar este impuesto, sin embargo, el jefe encargado de esta área en el SENIAT, considera que es difícil que tomen esta medida, en vista que se hace necesario un medio de control para los bienes, haya o no herederos, porque en el caso que no se presenten herederos estos vienen a pasar a formar parte del fisco nacional.

Este impuesto a pesar de ser el que menos aporta al fisco, no es menos cierto que su tributación va destinada al gasto público, lo que se traduce en beneficio para el colectivo. Sin embargo, el SENIAT no presta el interés que este representa, porque desconoce la existencia de campañas divulgativas e informativas de la importancia del impuesto sucesoral y los trámites que implica.

Finalmente, destaca que este proceso carece de la automatización requerida que permita agilizar los trámites sucesorales, se encuentra desactualizado y desfasado de

la realidad en la que esta inmersa el organismo recaudador; aún las planillas se llenan con máquinas de escribir, un proceso totalmente manual y engorroso.

## 4.2 Diagnóstico Estratégico

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posee sobre el negocio, útil para examinar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compete.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de una organización y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, son de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control. Por otra parte, la externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe

enfrentar el negocio en el mercado seleccionado; aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Para identificar las Fortalezas y Debilidades se debe considerar áreas como las siguientes:

- Análisis de Recursos: Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- Análisis de Actividades: Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.
- Análisis de Riesgos: Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- Análisis de Portafolio: La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Para ello, se debe recurrir a preguntas como las que se presentan a continuación:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, se debe tener en cuenta que éstas se pueden clasificar de la siguiente:

- **Fortalezas Organizacionales Comunes:** Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras.

La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

- **Fortalezas Distintivas:** Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras.

Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

**Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas:** Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Con respecto a las Oportunidades y Amenazas es preciso ubicar aquellos factores de carácter externo que afectan el desempeño del negocio.

En este sentido, las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Por el contrario, las amenazas están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

La identificación de las oportunidades y amenazas requiere considerar lo siguiente:

- **Análisis del Entorno:** Estructura del negocio (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- **Grupos de interés:** Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad, empresa pública, privada, colegios, etc.
- **El entorno visto en forma más amplia:** Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Lo anterior precisa recurrir a preguntas como las que se presentan a continuación:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

Conocido lo anterior, se procede a elaborar la matriz FODA que conduce al desarrollo de cuatro tipos de acciones estratégicas a saber (ver Cuadro N° 01):

- La estrategia FO: se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

Cuadro N° 01. Matriz FODA

		AMBIENTE EXTERNO	
		OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
		Oportunidades de la Organización.	Amenazas de la Organización.
AMBIENTE	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
	Fortalezas de la Organización.	Uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Usar fortalezas para combatir las amenazas.
	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
	Debilidades de la Organización.	Vencer debilidades aprovechando oportunidades.	Reducir a un mínimo las debilidades y combatir las amenazas.

- La estrategia FA: trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica, que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, dado que a veces puede resultar más problemático para la institución.
- La estrategia DA: tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente, este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades. Aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso, al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

- La estrategia DO: tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. Una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar un área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad que se presenta.

El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

En atención a lo anterior, una vez identificado el nivel de impacto de los factores, tanto internos como externos, que influyen en la percepción que tiene la población objeto de estudio con respecto a la creación de un empresa que se encargue del servicio de asesoría y gestión de tramites sucesorales en la ciudad de Cumaná, se procedió a elaborar la matriz FODA para evaluar la pertinencia del modelo de negocio propuesto, donde se contemplan sólo aquellos elementos con un nivel de incidencia alto, dichos elementos son confrontados en la matriz FODA (ver cuadro N° 2) que se presenta a continuación, en los cuales se señalan la combinaciones FO, FA,DO y DA.

Cuadro N° 02. Matriz FODA A&amp;G Sucesoral, C.A.

		AMBIENTE EXTERNO	
		OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Trámites engorrosos.</li> <li>Necesidad de los contribuyentes de agilizar los trámites.</li> <li>Falta de información hacia los sujetos pasivos para dar cumplimiento con lo establecido en la ley.</li> <li>Desconocimiento de los deberes formales y de sus sanciones.</li> <li>Nuevas tecnologías informáticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe mecanismo automatizados para realizar la declaración</li> <li>No existen campañas divulgativas ni informativas sobre el proceso sucesoral.</li> <li>Es uno de los impuestos que menos aporta al fisco; Posible eliminación del tributo.</li> <li>Proliferación de gestores y personas naturales realizando trámites ante el SENIAT</li> </ul>
AMBIENTE INTERNO	FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe oferta relacionada al ramo de servicio que se propone; demanda insatisfecha.</li> <li>Personal profesional capacitado</li> <li>Amplio conocimiento del proceso de tramitación y gestión sucesoral.</li> <li>El organismo encargado del Trámite (SENIAT) no brinda asesoría a los contribuyentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer servicios diferenciados y a precios asequibles</li> <li>Establecer un plan de capacitación para la formación de profesionales de alto nivel en el ramo de servicios sucesorales y conexos.</li> <li>Proponer estrategias de cooperación con entes gubernamentales y sector privado para asistir a la población.</li> <li>Prestar un servicio mediante herramientas Web para clientes foráneos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar una plataforma tecnológica para realizar los trámites de asesoría y gestión de manera eficiente y oportuna.</li> <li>Diversificar los servicios para garantizar la permanencia de la empresa en el mercado.</li> </ul>
	DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de experiencia en el área de servicio.</li> <li>Disponibilidad económica para iniciar operaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prepara un plan de negocios atractivo para acceder al financiamiento de fuentes externas, instituciones financieras, entre otras vías para la puesta en marcha del negocio.</li> <li>Promover campañas informativas sobre los procesos sucesorales.</li> <li>Ofertar servicios asequibles para la población de bajos recursos económicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un campaña publicitaria agresiva que deleve las bondades de la empresa y los servicios de valor agregado que oferta con el fin de minimizar el accionar de la competencia local.</li> </ul>

### 4.3 Plan de Negocios: A & G SUCESORAL, C.A.

La presente propuesta se desarrolló en aras de contribuir con una problemática que viene suscitándose hace muchos años, mediante una empresa de asesoría, gestión

y tramitación de declaraciones sucesorales y actividades conexas en el estado Sucre, con un plan de acciones que le permita a los contribuyentes y al público en general informarse y asesorarse sobre los impuestos sucesorales y sus sanciones, representando una alternativa viable para responder a la problemática que implica el proceso de declaración sucesoral, particularmente en el estado Sucre.

De esta manera, se pretende abarcar no solo a los habitantes de la ciudad de Cumaná, sino a todo el estado Sucre, a través de campañas divulgativas que permitan elevar la cultura tributaria, ofreciendo un buen servicio de asesoría y tramitación mediante un trato amable, dándole respuesta inmediata y profesional, actuando de intermediarios para desarrollar un proceso fluido y efectivo de todos los tramites que implica la declaración sucesoral, contribuyendo a la generación de puestos de empleos directos e indirectos en la zona y, ayudando coadyuvando mediante la estrategias de responsabilidad empresarial.

Con base a la base ideas expresadas con anterioridad se expone la estructura de un plan de negocios mediante un esquema contemplado en el capítulo II de la presente investigación, señalando los aspectos que definen la empresa de asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales y actividades conexas propuesta en lo referente a: su forma de organización, servicios a ofertar, mercado potencial, estrategias promocionales, factibilidad financiera, y consideraciones de responsabilidad empresarial.

#### 4.3.1 Identificación de la Propuesta

La propuesta va dirigida a la creación de una institución con personalidad jurídica, ubicada en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre cuyo objetivo principal es la

asesoría, gestión y tramitación de todos los procesos y documentación relacionado con la declaración sucesoral con la finalidad de atender la demanda de este servicio.

La tramitación de los procesos sucesorales en Venezuela carece de organizaciones encargadas de brindar asesoría y gestoría en esta materia, ya que el SENIAT solo esta facultado como ente recaudador a procesar las solicitudes y dar curso a los procedimientos administrativos legales, pero no asesora a las personas al respecto, generando un vacío y desinformación al momento de acudir al ante para la tramitación de la documentación racionada con sucesiones.

Aunado a lo anterior, la gran cantidad de casos que se presentan a lo largo de un periodo fiscal permite afirmar que existe la demanda del servicio, considerando que esta problemática abarca personas naturales de distintas edades así como también personas jurídicas. Por consiguiente, dada la incertidumbre con respecto al conocimiento en materia sucesoral, ya sean los requisitos exigidos por las autoridades competentes, los trámites a seguir y las gestiones a realizar, se evidencia la necesidad en la población de una empresa dedicada a prestar el servicio que disminuya los niveles evasión fiscal.

La finalidad de la propuesta de empresa se orienta a los asuntos relacionados con la presentación de Declaraciones Sucesorales ante el SENIAT, destacando los Tramite para el Registro de Información Fiscal (R.I.F.) Sucesoral, Preparación de Planillas de Autoliquidación de Impuesto sobre Sucesiones del SENIAT, Determinación del Patrimonio Neto Hereditario, del Impuesto a pagar y de su distribución entre los herederos según el Orden de Suceder, Pago de impuesto sobre sucesiones ante Institutos Bancarios con motivo de la Declaración Sucesoral, Presentación de Declaración Sucesoral ante el SENIAT, Solicitud de Prescripción

liberatoria y extintiva de los derechos correspondientes al Fisco Nacional, Solicitud de Prórroga para la presentación de la Declaración Sucesoral, Solicitud de autorización para disponer de los activos del Patrimonio Heredado, Seguimiento hasta la entrega definitiva del Certificado de Solvencia de Sucesiones, Solicitud y tramitación de copias certificadas de Declaración Sucesoral ante el SENIAT, Declaración de Únicos y Universales Herederos y todos aquellos tramites conexos a la actividad.

#### 4.3.2 Aspectos Organizacionales de la Empresa Propuesta

- **Nombre de la empresa**

El nombre de la empresa propuesta será A & G Sucesoral, C.A. La razón de ser de este nombre está relacionada en un sentido amplio a todas las actividades de transmisiones de bienes y obligaciones dejadas por un causante a sus herederos, respetando en todo momento lo establecido por las normas en materia de sucesiones así como también el trato de legados y testamento, donaciones y compra-ventas.

En el nombre la letra “A” define el servicio de asesoría y “G” guarda relación con los procesos de gestoría, ambas estrechamente relacionadas con la actividad medular de la empresa. En el nombre destaca la palabra sucesoral con la finalidad de identificar la finalidad de la empresa, directamente relacionados con la presentación de Declaraciones Sucesorales ante el SENIAT.

- **Denominación social de la empresa**

Esta empresa se registrará bajo la denominación de compañía anónima (C.A.) cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones y la responsabilidad de los socios con terceros es limitada. Su existencia esta bajo una denominación pública.

La denominación de la sociedad anónima se forma, habitualmente, libremente, pero debe ser necesariamente distinta de la de cualquiera otra sociedad y suele incluir la frase "Compañía Anónima", un equivalente o su abreviatura.

Este tipo de empresa bajo esta denominación social poseen sus propias características y entre ellas están:

- Responsabilidad: los socios o accionistas limitan su responsabilidad a la suma a la que hayan invertido en la sociedad.
- Sociedad de capital por excelencia: interesan lo capitales mas que las personas de los socios, estos pueden no conocerse entre si ni los terceros que contratan con la sociedad, de allí su denominación de "anónima".
- Vida continuada: la vida de la sociedad es independiente de sus propietarios. Su duración se fija en el acta constitutiva. La muerte de algunos de los socios no la afecta.
- Acciones transferibles: pueden cambiar continuamente de dueño sin afectar a la sociedad. Denominación social: puede incluir el nombre de una o más personas de existencia visible con el aditamento de sociedad anónima pero queda prohibido el uso de "oficial, nacional".

- Personería legal: siendo un ente jurídico separado de sus propietarios puede adquirir derechos y contraer obligaciones.
- Separación de las funciones de administración y propiedad: en estas empresas existe una "propiedad pasiva" de los que ponen el capital y una activa a cargo de los que administran.

Para la constitución de la sociedad se hará formal cuando aparezca públicamente escrita en el Registro Mercantil adquiriendo así personalidad jurídica.

La constitución puede realizarse en un sólo acto constitutivo (es el instrumento por medio del cual los socios dejan expresada su voluntad de dar nacimiento a la C.A. y puede o no contener un estatuto), por convenio entre los fundadores, (Fundación simultánea), o bien a través de la suscripción sucesiva de las acciones desde el momento en que se ha dado a conocer el propósito de constituir la sociedad, (Fundación sucesiva).

La escritura de una sociedad anónima deberá contener obligatoriamente:

- Los nombres, apellidos y estado de los otorgantes, si éstos fueran personas físicas, o la denominación o razón social, si son personas jurídicas. En ambos casos se indicará la nacionalidad y el domicilio.
- La voluntad de los otorgantes de fundar una sociedad anónima.
- Los estatutos que han de regir el funcionamiento de la sociedad.
- El metálico, los bienes o derechos que cada socio aporte o se obligue a aportar, indicando el título en que lo haga y el número de acciones recibida en pago.

- La cuantía total, al menos aproximada, de los gastos de constitución
- Los nombres, apellidos y edad de las personas que se encarguen inicialmente de la administración.
- Se podrán, además, incluir en la escritura todos los pactos que los socios fundadoras estimen conveniente establecer, siempre que no se opongan a las Leyes de la sociedad anónima.

Los promotores y fundadores de la sociedad podrán reservarse derechos especiales de contenido económico y no podrá exceder del diez por ciento de los beneficios netos obtenidos y por un periodo máximo de diez años.

Para llevar a cabo todo esto se debe siempre de tomar en cuenta lo contemplado en los estatutos de las sociedades anónimas, que vienen a ser un conjunto de reglas que siguiendo normas legales son adoptadas por los socios para la organización, funcionamiento, disolución, liquidación y partición de la sociedad.

- **Clasificación del tipo de empresa**

La empresa propuesta estará catalogada como una microempresa porque está conformada por una cantidad inferior a diez trabajadores y los mismos dueños son los que trabajan dentro de esta, contemplando labores de administración, contabilidad y derecho.

Dentro de la clasificación, la empresa pertenece al sector terciario de acuerdo a la actividad económica que realiza, orientada a la prestación de servicios y es una organización privada ya que pertenece a particulares, sin participación del Estado o cualquier otro organismo que lo represente.

- **Estructura organizativa A & G sucesoral, C.A.**

El logro del éxito de la empresa propuesta se apoya en el enfoque tradicional, tanto en la estructura como en los procesos que definen la organización. Por lo tanto, se pretende que la estructura organizativa sea reflejo de los objetivos y planes, dado que las actividades se derivan de ellos.

La organización representa la autoridad que respalda la dirección de la empresa, característica que facilitará responder a las condiciones dentro de las cuales se encuentra inmerso las actividades sucesorales.

A & G sucesoral, C.A. contar con profesionales especializados en distintas áreas para prestar un servicio que garantice la satisfacción de los clientes. Por ello, las funciones y competencias de los cargos que conforma la estructura organizativa se contemplan a continuación:

- **Presidente**

Es el representante legal de la compañía, ejerce su dirección y administración teniendo para ello entre otras, las siguientes funciones:

- Representar legalmente a la compañía, en todos los asuntos administrativos, técnicos y judiciales.
- Presidir las sesiones de la asamblea y la junta directiva, suscribiendo las respectivas actas.

- Representar a la compañía en sus relaciones con el sector financiero y crediticio, los organismos gubernamentales y delegar esta función cuando lo juzgue necesario, en el funcionamiento conveniente.
  - Firmar cheques en forma conjunta con cualquiera de los jefes de departamento o accionistas.
  - Designar o remover al personal de confianza incluyendo hasta el nivel de jefes de departamentos, todo de conformidad a las leyes y reglamentos existentes y a lo dispuesto en la ley del trabajo.
  - Realizar los actos jurídicos de administración, de delegación de facultades y de dominio, necesarios para el correcto funcionamiento de la compañía.
  - Velar por el cumplimiento de las directrices en relación con las políticas y normas aplicables para la prestación de servicios sucesorales.
  - Mantener un sistema de información administrativo, que permita el monitoreo de todas las áreas y actividades internas de la compañía.
  - Administrar presupuestariamente y financieramente los recursos de la consultora según las normas vigentes a las que deba someterse su accionar.
- **Secretaria**

Su labor consistirá en ayudar al presidente y demás departamentos e las tareas secretariales tales como: atender llamadas telefónicas, transcribir informes, atención al público llevar el archivo adecuadamente, transcribir cartas y documentos, entre otras actividades.

- **Departamento de Asesoría legal**

El departamento legal desarrolla y ejecuta funciones en el ámbito jurídico administrativo con el objeto de brindar apoyo y asesoría legal en el desarrollo de la actividad empresarial.

Son atribuciones del asesor jurídico:

- Analizar y tramitar documentos y/o expedientes encomendados, elaborará dictámenes o emitirá su opinión legal sobre los aspectos que sean requeridos por la dirección de la empresa.
- Actuar en nombre de la organización en las gestiones relacionadas con los procesos o juicios civiles, mercantiles, penales, laborales y administrativos, ante las instancias legales correspondientes, representándola y defendiendo sus intereses.
- A éste departamento acudirán el equipo directivo, así como los líderes del resto de los departamentos para recibir asesoría y apoyo en materia legal.
- Mantener permanentemente la actualización de las normativas y procedimientos de fiscalización, de conformidad con los cambios tecnológicos, económicos, culturales y de información que se produzcan en el sector.
- Brindar Asesoramiento legal al Presidente como a todos los Departamentos de asesoría respecto de la aplicación y/o interpretación de las Leyes, Reglamentos y Normativas del Sector.

- **Departamento de Administración**

El administrador es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar todo lo relacionado a la empresa. Entre sus funciones se encuentran:

- Establecer los objetivos organizacionales, metas parámetros, políticas y hoja de ruta por la cual la empresa se rige.
- Relaciona los objetivos empresariales con los objetivos del personal, de manera de lograr conseguir motivación y gran participación de los empleados de la empresa.
- Verificar que los parámetros fijados se estén cumpliendo, así como corregir las desviaciones del plan.
- Diseñar o implementar el o los sistemas de supervisión y control de los procedimientos administrativos internos.
- Preparar periódicamente un informe de evaluación del desempeño de gestión de cada uno de los departamentos dependientes de la presidencia.
- Preparar informes para el presidente, de las situaciones que se estimen anormales dentro de la organización y proponer acciones y soluciones.

- **Departamento Contable**

El Departamento de Contabilidad se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efecto de suministrar información que

coadyuve a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

Para la representación gráfica de la empresa se usara un organigrama de tipo departamental funcional por ser el de más frecuente uso para representar las organizaciones en Venezuela, permitiendo mayor entendimiento de las líneas de mando y subordinación.

A continuación se presenta el organigrama de A & G sucesoral (ver figura N° 01), en el que se representan los diferentes departamentos que conformaran la empresa:

- **Visión de A&G SUCESORAL, C.A.**

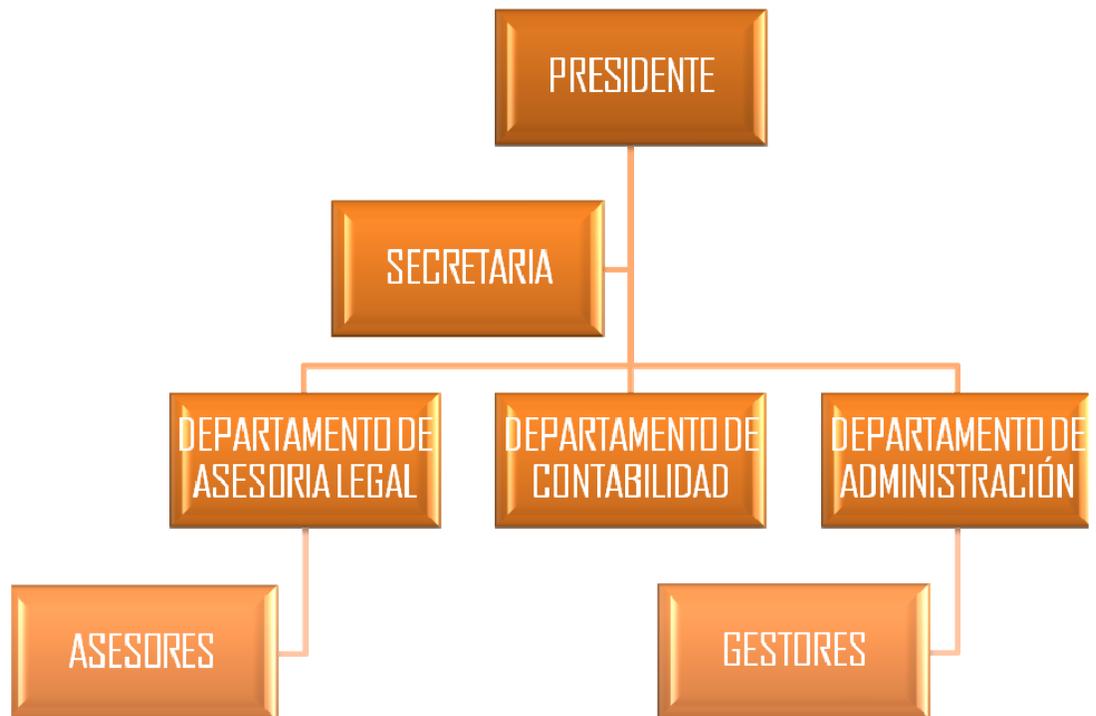
Ser una institución con presencia en el ámbito sucesoral capaz de abordar los diferentes casos que se presenten relacionados a tramitaciones sucesorales y demás ramos conexos, apoyados en la capacidad, voluntad y compromiso del talento humano, brindándoles a los clientes seguridad y certidumbre en el marco jurídico legal venezolano.

- **Misión de A&G SUCESORAL, C.A.**

Servir con generosidad a los herederos que busquen la ayuda profesional, brindándole el mejor servicio, cumpliendo con las formalidades legales y requisitos

exigidos por el SENIAT, a través de una respuesta satisfactoria a todos los problemas presentes de los clientes, dando así un servicio único en el mercado.

Figura N° 01. Estructura organizativa A&G SUCESORAL, C.A.



#### 4.3.3 Aspectos de Mercadeo

El mercadeo dentro de una organización consiste en identificar las necesidades de los consumidores, determinar los potenciales consumidores y diseñar los productos y servicios a ofrecer, así como también diseñar las estrategias de publicidad para lograr la penetración y apropiación del segmento de mercado.

En atención a lo anterior, el plan de negocios contempla los aspectos de la mezcla de mercado para la empresa propuesta destacando los servicios a ser ofertados, el precio, mercado potencial y estrategias promocionales.

- **Servicios Ofertados.**

Se ofertará los siguientes servicios que tratarán de subsanar aquellos problemas en materia de sucesiones mediante la asesoría y gestión con su debido acompañamiento legal y asistencia técnica para brindar seguridad en las negociaciones y trámites de los clientes. Los servicios a ser ofertados por A & G Sucesoral, C.A:

- Declaración de únicos y universales herederos.
- Tramitación para el registro de información fiscal sucesoral (R.I.F. sucesoral).
- Elaboración de planillas de autoliquidación de impuestos sobre sucesiones.
- Determinación del patrimonio neto hereditario, del impuesto a pagar y de su distribución entre los herederos según el orden de suceder.
- Pago de impuesto sobre sucesiones antes institutos bancarios con motivo de la declaración sucesoral.
- Presentación de declaración sucesoral ante el SENIAT.
- Solicitud de prescripción liberatoria y extintiva de los derechos correspondientes al fisco nacional.
- Solicitud de prórroga para la presentación de la declaración sucesoral.
- Solicitud de autorización para disponer de los activos del patrimonio heredado.

- Seguimiento hasta la entrega definitiva del certificado de solvencia de sucesiones.
  - Solicitud y tramitación de copias certificadas de declaración sucesoral ante el SENIAT.
  - Otros servicios: avalúos, solvencias, inventarios, etc.
- **Estrategias Publicitarias.**

La publicidad es una técnica destinada a propagar o informar al público sobre un bien o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar al público hacia una acción de consumo. Es por esto que las empresas se basan en ejercer una serie de estrategias publicitarias para darse a conocer como empresa así como también a los servicios a prestar.

Las estrategias publicitarias a ser utilizadas por A&G Sucesoral, C.A. serán las siguientes:

- Creación de una página web en donde se señalaran los aspectos más importantes del negocio.
- Utilización de los medios de comunicación escritos y radiodifusores para publicar anuncios publicitarios.
- Vallas publicitarias por los distintos lugares del estado Sucre.
- Se entregaran folletos en los principales centros de compra de la ciudad.

- **Descripción del Mercado.**

Es importante observar claramente las necesidades del mercado y tratar de entenderlas con una buena base, para esto es necesario: analizar el tipo de información que requiere, los clientes real y potencial, y los recursos con que cuenta la institución para arreglar los servicios.

Una vez analizado el mercado se debe observar la competencia y el efecto que tiene sobre los bienes y servicios ofrecidos por ellos, y al mismo tiempo observar el entorno, tanto interno como externo, para evaluar los aspectos de posibles amenazas y oportunidades, al igual que las fortalezas y debilidades que pudieran darse.

Con respecto al mercado para los servicios de la empresa propuesta, A&G Sucesoral, C.A., en la ciudad de Cumaná, se evidencia que es un mercado desatendido y que carece de competencia, lo que hace atractiva la propuesta.

Tal y como se menciona anteriormente, no existen empresas de asesoría y gestión sucesoral en la ciudad de Cumaná, por lo que dado el volumen de casos que se generan no sólo en Cumaná, sino a lo largo y ancho del Estado Sucre, permite alegar que la propuesta dispone del nicho de mercado para iniciar sus operaciones y consolidarse en el Estado como la empresa pionera y líder en procesos de asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales.

- **Precios de Servicios**

Para la determinación de los precios la empresa tiene como política que los servicios tal como lo es la Declaración de Únicos y Universales de Herederos, que

abarca todos los servicios prestado por la empresa A&G SUCESORAL, C.A. Los precios oscilarán entre 2000 y 3000 Bs.F., y tendrá un aumento de 10% anual para los siguientes años.

#### 4.3.4 Factibilidad Económica

Es usada para determinar si los recursos financieros son suficientes para cubrir o respaldar un proyecto y que este plan garantice por si mismo producir una ganancia aceptable en relación a la inversión requerida, es decir, que tenga un nivel de rentabilidad apropiada.

A continuación se presenta el estudio de la rentabilidad económica del plan de negocio. La duración del mismo se considera en 5 años, puesto que en dicho periodo se producirán tanto ingresos como egresos detectables.

También se representan los montos requeridos para dar inicio a las operaciones de A&G SUCESORAL, C.A., ya que se dispone de los recursos necesarios para la puesta en marcha del negocio por un aporte de los socios y por ende no se recurrirá a pedir préstamos a las entidades financieras por lo cual la inversión esta garantizada por un socio.

A continuación se presentan la inversión inicial proyectada (ver tabla N° 01), cálculos de las utilidades anuales de los sueldos y salario (ver tabla N° 02), deducciones de sueldos y salarios (ver tabla N° 03), capital de trabajo (ver tabla N° 04), decesos en el Estado Sucre (ver tabla N°05), ingresos proyectados (ver tabla N°06), egresos proyectados (ver tabla N°07), saldo de flujo de efectivo (ver tabla N°08)

TABLA N°01. INVERSIÓN INICIAL PROYECTADA.

Conceptos y Especificaciones	Bs.F.
Local	12.336,0
Mobiliarios y Equipos	40.306,0
Sub Total Activos	<b>52.642,0</b>
Honorarios Profesionales	2.000,00
Publicidad en Prensa Local	400,00
Gastos de Notaria	2.300,00
Patente de Industria y Comercio	2.200,00
Viáticos	30.000,0
Otros Gastos	10.000,0
Sub Total Gastos	<b>46.900,0</b>
Total Inversión inicial	

77.542,0

TABLA N°02. CÁLCULOS DE LAS UTILIDADES ANUALES DE LOS SUELDOS Y SALARIOS PROYECTADOS

NOMINA DE A&G SUCESORAL, C.A.	SUELDO NETO MENSUAL	ACUMULADO
DIRECTOR.	4.000	60.000
SECRETARIA EJECUTIVA.	1.500	22.500
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ASESORÍA LEGAL.	3.000	45.000
ABOGADO	2.600	39.000
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN.	3.000	45.000
GESTOR.	2.000	30.000
GESTOR.	2.000	30.000
JEFE DEL DEPARTAMENTO CONTABLE.	2.600	39.000
TOTAL NOMINA DE A&G SUCESORAL, C.A.		<b>310.500</b>

Utilidades anuales= sueldo neto mensual \* 15 días

TABLA N°03. DEDUCCIONES DE SUELDOS Y SALARIOS PROYECTADOS

CONCEPTOS Y ESPECIFICACIONES	S.O.	S.P.F.	.P.H.	L	I	Tot
PRESIDENTE	4	3		1	8	3.7
	.000	6,92	,62	20,00	0,00	58,46
SECRETARIA EJECUTIVA.	1	1		4	3	1.4
	.500	3,85	,73	5,00	0,00	09,42
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ASESORÍA LEGAL.	3	2		9	6	2.8
	.000	7,69	,46	0,00	0,00	18,85
ABOGADO	2	2		7	5	2.4
	.600	4,00	,00	8,00	2,00	43,00
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN.	3	2		9	6	2.8
	.000	7,69	,46	0,00	0,00	18,85
GESTOR.	2	1		6	4	1.8
	.000	8,46	,31	0,00	0,00	79,23
GESTOR.	2	1		6	4	1.8
	.000	8,46	,31	0,00	0,00	79,23
JEFE DEL DEPARTAMENTO CONTABLE.	2	2		7	5	2.4
	.600	4,00	,00	8,00	2,00	43,00
						<b>19.812,35</b>

Sueldo = sueldo neto mensual - deducciones= sueldo total

TABLA N°04. CAPITAL DE TRABAJO PROYECTADOS

CONCEPTOS	BS.F.
SUELDOS Y SALARIOS	237.748,20
SERVICIOS BÁSICOS	2.178,00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	3.600,00
PATENTE DE INDUSTRIA Y COMERCIO	2.000,00
IMPUESTOS	2.500,00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	<b>248.026,20</b>

El capital de trabajo se utilizará para poner en funcionamiento la empresa.

TABLA N° 05. DECESOS POR AÑO EN EL ESTADO SUCRE

Año	Población Estimada (INE)	N° Decesos	Decesos Anuales (%)
2009	786.583	3106	0,39
2008	786.583	3051	0,39
2007	786.583	2879	0,37
2006	786.583	2975	0,38
2005	786.583	2916	0,37
<b>PORCENTAJE ESTIMADO ESTADO SUCRE(P.P)</b>			<b>0,38</b>

Los datos fueron recolectados según el INE, cuyos datos que no están actualizados en el caso de la población desde el año 2.001, y los datos de decesos desde el año 2.008.

Defunciones registradas por año de registro, según entidad federal, 2005 - 2008

TABLA N° 06. INGRESOS PROYECTADOS

Año	Casos Anuales	Precio/Servicios	Ingresos/Servicios
1	401	2.000,00	801.613
2	441	2.200,00	970.760
3	505	2.420,00	1.220.965
4	550	2.662,00	1.464.380
5	598	2.928,20	1.749.689

Se tomo como base el precio de 2.000,00 por debajo de lo que actualmente se cobra por estos trámites, tomando el trámite que agrupa todos los servicios como es la autoliquidación del impuesto sucesoral (declaración definitiva). y para la determinación de los precios cada año aumentará un 10%.

TABLA N° 07. EGRESOS PROYECTADOS

CONCEPTOS	1	2	3	4	5
Sueldos y Salarios	237.748,20	332.847,48	465.986,47	652.381,06	913.333,49
Servicios Básicos	26.496,00	31.795,20	38.154,24	45.785,09	54.942,11
Publicidad	3.600,00	4.320,00	5.184,00	6.220,80	7.464,96
Viáticos	30.000,00	33.000,00	36.600,00	40.260,00	44.652,00
Otros Gastos	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
<b>Total</b>	<b>307.844,20</b>	<b>411.962,68</b>	<b>555.924,71</b>	<b>754.646,95</b>	<b>1.030.392,55</b>

Los montos de los egresos son anuales, los sueldos y salarios aumentaran un 40%, servicios básicos, y publicidad tendrán un aumento del 20% cada año, mientras que los viáticos aumentan un 10%, por la política aplicada por la empresa. y las otras partidas se mantendrán constantes.

TABLA N° 08. SALDOS DEL FLUJO DE EFECTIVO

#### Flujo de Efectivo Neto

Años	1	2	3	4	5
Saldos a Fin de Año	493.768,60	558.797,00	665.040,31	709.733,09	719.296,55
Saldos Acumulados	493.768,60	1.052.565,60	1.717.605,91	2.427.339,00	3.146.635,55

- **Valor Actual Neto (VAN)**

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos

los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

$$VAN = \sum_i^n \frac{Valores_i}{(1+i)^i}$$

Donde  $n$  es el número de flujos de efectivo e  $i$  es el tipo de interés o descuento.

TABLA N° 09 CÁLCULO DEL VAN

AÑOS	ENTRADAS DE EFECTIVOS	COSTO DE CAPITAL	FIVP	VALOR PRESENTE
1	493.768,60	18%	0,847	418.222,00
2	558.797,00	18%	0,716	400.098,65
3	665.040,31	18%	0,609	405.009,55
4	709.733,09	18%	0,516	366.222,28
5	719.296,55	18%	0,437	314.332,59
<b>VALOR PRESENTE DE LAS ENTRADAS DE EFECTIVO</b>				<b>1.903.885,07</b>
<b>INVERCION INICIAL</b>				<b>-99.542,00</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO</b>				<b>1.804.343,07</b>

- **LA TASA INTERNA DE RETORNO**

Tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas

las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto expresada por la TIR, supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

**TABLA N° 10 CÁLCULO DE LA TIR**

AÑOS	ENTRADAS DE EFECTIVOS	ANUALIDAD PROMEDIO
1	493.768,60	629.327,11
2	558.797,00	629.327,11
3	665.040,31	629.327,11
4	709.733,09	629.327,11
5	719.296,55	629.327,11
	<b>3.146.635,55</b>	

45% \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ 50%

$$I.I/AP = 0,15817$$

**INTERPOLAR= INVERSIÓN INICIAL ENTRE LA ANUALIDAD PROMEDIO**

Se requirió interpolar porque los datos no se encontraban en la tabla financiera y para que estén más ajustadas a la realidad se recurrió a este método que nos pareció el más adecuado.

TABLA N° 11. INTERPOLAR LA TIR 45%

AÑOS	ENTRADAS DE EFECTIVOS	COSTO DE CAPITAL	FIVP	VALOR PRESENTE
1	493.768,60	45%	0,69	340.700,33
2	558.797,00	45%	0,476	265.987,37
3	665.040,31	45%	0,328	218.133,22
4	709.733,09	45%	0,226	160.399,68
5	719.296,55	45%	0,156	112.210,26
Total F.E.	<b>3.146.635,55</b>			1.097.430,87
	(-) INVERSIÓN INICIAL			- 99.542,00
			Total V.P	<b>1.196.972,87</b>

TABLA N° 12 INTERPOLAR LA TIR 50%

AÑOS	ENTREDAS DE EFECTIVOS	COSTO DE CAPITAL	FIVP	VALOR PRESENTE
1	493.768,60	50%	0,667	329.343,66
2	558.797,00	50%	0,444	248.105,87
3	665.040,31	50%	0,296	196.851,93
4	709.733,09	50%	0,198	140.527,15
5	719.296,55	50%	0,132	94.947,14
Total F.E.	3.146.635,55			1.009.775,75
	(-) INVERSIÓN INICIAL			-99.542,00
			Total V.P	<b>1.109.317,75</b>

TABLA N°13. Tasa Interna de Retorno (TIR)

TIR	45	VP 45%	VP 50%
		<b>1.196.972,87</b>	<b>1.109.317,75</b>
		<b>87.655,12</b>	
		<b>13,66</b>	
<b>TIR</b>	<b>58,66%</b>		

Para hallar el TIR se resta los 2 valores de 45%=1.196.972,87 y 50%=1.109.317,75 respectivamente y luego se procede a dividir 1.196.972,87 entre 87.665,12 y es igual a 13,66%. Luego, se suma este resultado al porcentaje de 45% y, se obtiene la TIR= 58,66%.

#### 4.3.5 Aspectos de Responsabilidad Social Empresarial

La economía global ha hecho que las acciones sociales se conviertan en herramientas de estrategias gerenciales. No es razón de ser de una compañía centrarse en resolver las necesidades de los sectores menos atendidos, sin embargo, es necesario que conciban generar valor social y económico.

La tendencia hoy en día es asimilar e integrar iniciativas sociales con la actividad empresarial, ya que precisamente la actividad social impulsa el fortalecimiento de la empresa y la lealtad de los consumidores de determinada marca.

Estas iniciativas no pueden ser acciones aisladas, deben ir de la mano de la misión, visión, valores y estrategias de la organización. Precisamente ahí es donde

está el éxito del negocio, en saber mantener un balance y una coherencia entre todas estas tareas. Cuando los empresarios alinean los negocios con las actividades sociales, la imagen de la compañía mejora de manera inimaginable.

En conclusión se debe potenciar el negocio, con la incorporación de emprendedores sociales y organizaciones comunitarias adaptándolos al nuevo modelo de la sociedad.

El aporte de A&G sucesoral, C.A., está enmarcado en:

- Crear una oportunidad de ingreso y bienestar económico a través de un servicio altamente competitivo y eficiente.
- Incentivar el empleo por medio de la contratación y subcontratación de profesionales de la región, reduciendo así en un porcentaje, el índice de desempleo.
- Ofertar oportunidades de empleo digno, salarialmente competitivo y dándole al trabajador toda la protección social establecidas en la ley.
- Desarrollar proyectos que permitan a la comunidad en general mejorar su nivel de vida.
- Incentivar proyectos para la protección del medio ambiente y el cumplimiento de las leyes para mejorar la conciencia y hábito de la sociedad.

## CONCLUSIONES

- El Sistema Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), no ofrece asesoría a los contribuyentes que acuden a sus instalaciones a realizar los trámites relacionados con sucesiones, lo que representa el principal problema para su gestión ante este organismo, ya que el desconocimiento del proceso genera retraso en la recolección y consignación de la documentación exigida por la ley.
- El estado sucre solo cuenta con una oficina del SENIAT para la tramitación de la declaración sucesoral, ubicada en la Ciudad de Cumaná; misma que no es suficiente en espacio físico y personal para atender la demanda de toda la población del estado Sucre, lo que sin duda alguna contribuye a disminuir la capacidad de respuesta ante la creciente demanda de personas que acuden diariamente a realizar las gestiones sucesorales.
- La falta de respuesta oportuna de los organismos del Estado, así como el desconocimiento de los trámites y documentación para realizar la declaración sucesoral por parte de los contribuyentes, afecta directamente en la pérdida de valor en el tiempo de los bienes a ser dados en sucesión.
- En la actualidad no existe una empresa con personalidad jurídica que se dedique a ofertar servicios de asesoría, tramitación y gestión de la declaración sucesoral, solo hay gestores independientes que en ocasiones retardan el proceso e incurren en estafas a los usuarios que acceden a sus gestiones.

- Las personas entrevistadas consideraron que hace falta iniciativas de empresas y/o personas que se encarguen de asesorar, tramitar y gestionar las declaraciones sucesorales, brindando seguridad a los usuarios y mayor capacidad de respuesta.
- El plan de negocio propuesto se estructuró organizativamente, se propuso la mezcla de mercadeo con base a los resultados derivados de la investigación de mercado realizada, lo que facilitó establecer los servicios a ofertar así como, las estrategias contempladas para garantizar el funcionamiento del negocio.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar un análisis de mercado que contemple la población involucrada en la tramitación de la declaración sucesoral y quienes han gestionado exitosamente la misma, utilizando una muestra representativa que revele la necesidad y viabilidad de la propuesta de negocios diseñada en la presente investigación.
- Realizar un estudio de factibilidad estadísticamente objetivo que contemple un análisis exhaustivo que evidencie la posibilidad operativa, legal, financiera y social de la propuesta de negocio diseñada en la presente investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Textos:

**Arias, F.** (1998) Mitos y errores en la elaboración de tesis y proyectos de investigación. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.

**Arias, F.** (1999) El Proyecto de Investigación. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.

**Balestrini, M.** (2002). Como Se Elabora Un Proyecto de Investigación. Para Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles. BL Consultores Asociados Servicio Editorial.

**Balestrini, M.** (1998). Estudios Documentales, Teóricos, Análisis de Discursos y las Historias de vida. BL Consultores Venezuela.

**Bunge, Mario** (1975). La Investigación Científica. Editorial Ariel. Barcelona, España.

**Méndez, C.** (1995). Metodología. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. Colombia.

**Sabino, C.** (1992). El proceso de investigación. Ediciones Panapo, Caracas, Venezuela.

**Sabino, C.** (1994) *Cómo Hacer una Tesis*. 3ª Edición. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

**Villegas, H.** (1998). *Curso de Finanzas, Derecho Financiero y Tributario*. Buenos Aires, Ediciones de Palma. 7ª Edición.

**López, F.** (2008). *Derecho de Sucesiones*. Tomo I. Publicaciones UCAB. 5ª Edición. Caracas. Venezuela.

**López, F.** (2008). *Derecho de Sucesiones*. Tomo II. Publicaciones UCAB. 5ª Edición. Caracas. Venezuela.

#### **Trabajos de Investigación:**

**Luna, D. Cesín, X. y Gómez. M.** (2009). *Plan de negocio para una empresa consultora en el área administrativa y contable en Cumaná estado Sucre*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente.

**Pérez, C.** (2002). *Sanciones Aplicables por incumplimiento de los deberes formales en materia de sucesiones y donaciones en la Región Centro-Occidental*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente.

**Viera, A.** (2004). *Análisis de los procedimientos administrativos utilizado por el SENIAT, en materia de impuesto sobre sucesiones, donaciones y demás ramos conexos en la Región Nor-Oriental sector Cumaná*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente.

### **Leves, Normas y Reglamentos:**

**Código Civil.** República Bolivariana de Venezuela. Publicado en Gaceta Oficial N° 2.990 del 26 de julio de 1982.

**Ley de Impuesto Sobre Sucesiones, Donaciones y Demás Ramos Conexas.**  
Publicada en Gaceta Oficial extraordinaria N°5.391, de fecha 22/10/1999

**Ley de Impuesto Sobre la Renta.** Publicada en Gaceta Oficial N° 38.628 de fecha 27/02/2007.

**Ley del Impuesto al Valor Agregado,** Publicada en Gaceta Oficial N° 38.263, de fecha 01/11/ 2005.

**SENIAT.** Gerencia de Tributos Internos y Aduana de Cumaná. Estado Sucre. (2010).

### **Páginas Web-Internet:**

**Evans R. (2006).** Ayuda Sucesoral. (Consulta del 28/10/2010) [On line].  
Disponible en: <http://ayudasucesoralvenezuela.blogspot.com>

**Jiménez S. (2010).** La Declaración Sucesoral en Venezuela. (Consulta del 28/02/10) [On line]. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos57/declaracion-sucesoral-venezuela/declaracion-sucesoral-venezuela.shtml>.

**Mora, V. (2006).** (Citado por Rojas J.). Trámites Sucesorales pueden descapitalizar el patrimonio familiar. (Consulta del 28/10/2009) [On line].El Nacional, 17/07/2006, Cuerpo 4.

**Instituto Nacional de Estadística (INE).** Disponible en: [www.ine.gov.ve](http://www.ine.gov.ve)

**Palacios, L. (2006).** Instituto Nacional de Estadística (INE). [www.ine.gov.ve](http://www.ine.gov.ve)

**Plan de Negocios (2010).** (Consulta del 28/10/2010) [On line]. Disponible en: [wikipedia.com](http://wikipedia.com).

**Rojas J. (2006).** Trámites Sucesorales pueden descapitalizar el patrimonio familiar. (Consulta del 28/10/2009) [On line].El Nacional, 17/07/2006, Cuerpo 4.

**Terragno D y Lecuona M. (2007).** Cómo armar un plan de negocio. (Consulta del 04/10/2010) [On line]. Disponible en: <http://www.dinero.com.ve/plandenegocios.html>.

## **HOJA DE METADATOS**

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

<b>Título</b>	<b>PLAN DE NEGOCIO PARA LA INSTALACION DE UNA EMPRESA DE ASESORIA, GESTION Y TRAMITACION DE DECLARACIONES SUCESORALES Y ACTIVIDADES CONEXAS, EN CUMANÁ, ESTADO SUCRE.</b>
---------------	---

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
<b>Mosqueda C., Luisannys J.</b>	CVLAC	<b>17.218.185</b>
	e-mail	<b>ljmc_nany@hotmail.com</b>
<b>Hernández S., Abrarkys J.</b>	CVLAC	<b>16.315.334</b>
	e-mail	<b>ABRARKYSjhs7@hotmail.com</b>
	e-mail	
<b>Rojas G., Jesus A.</b>	CVLAC	<b>17.673.341</b>
	e-mail	<b>heartbreaker263@hotmail.com</b>
	e-mail	

Palabras o frases claves:

<b>Plan de Negocios</b>
<b>Sucesiones</b>
<b>Declaraciones Sucesorales</b>
<b>Tramites Sucesorales</b>

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Administración y Contaduría	Administración

Resumen (abstract):

El propósito del presente trabajo consistió en diseñar un plan de negocio para crear una empresa de servicios de asesoría, gestión y tramitación de declaraciones sucesorales y actividades conexas en la ciudad de Cumaná, estado Sucre. Para ello, se revisaron aspectos legales y teóricos para conocer el proceso de declaración sucesoral y los trámites y documentación asociada al mismo. De igual manera, se definió la metodología como proyecto factible, considerando la entrevista no estructurada, la observación y el fichaje como técnicas para recolectar la información. Se entrevistó a funcionarios del SENIAT involucrados en el proceso de declaración sucesoral y potenciales clientes de la empresa propuesta para conocer la situación actual de los trámites sucesorales en Cumaná, el grado de aceptación y percepción que tendrían sobre la empresa propuesta, obteniéndose resultados altamente positivos relacionados a la factibilidad de constituir una empresa para prestar el referido servicio, considerando que actualmente no existen organizaciones dedicadas a este sector de actividad. Este análisis sirvió de bases para estructurar el plan de negocio, definiendo los diversos aspectos de orden organizacional, operacional, económico y financiero que deben ser considerados por la empresa para satisfacer los requerimientos de sus clientes. Con respecto al análisis financiero, se contempló la inversión inicial (Bs. 99.542,00), y el capital de trabajo (Bs. 70.239,77); el servicio de la deuda y flujo de efectivo, así como los ingresos y egresos para determinar la factibilidad económica mediante la TIR (58,66%), y el período de recuperación de la inversión (1 año); todos proyectados para los primeros cinco años de operación. Los resultados obtenidos justifican la creación de la empresa propuesta

---

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail								
MSc. Danny Delgado	ROL	A	<input type="text"/>	S	<input type="text"/>	U	<input type="text"/>	U	<input type="text"/>
	CVLA								
	C								
	e-mail								
	e-mail								

Fecha de discusión y aprobación:

**Año**    **Mes**    **Día**

<b>15</b>	<b>07</b>	<b>2010</b>
-----------	-----------	-------------

Lenguaje: spa

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis A & G Sucesoral.doc	Application / Word

Alcance:

Espacial :                      Nacional                      (Opcional)

**Temporal:**                      **Temporal**                      (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciado en Administración

---

Nivel Asociado con el Trabajo:           Licenciado          

Área de Estudio:

Administración

---

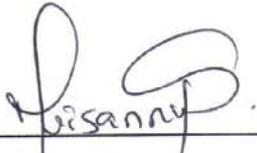
Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

          Universidad de Oriente Núcleo de Sucre

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

## Derechos:

Los autores garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir, por cualquier medio, el contenido de esta tesis. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos, pudiendo cobrar la universidad de Oriente una suma destinada a recuperar parcialmente los costos involucrados. Los autores nos reservamos el derecho de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales o comerciales.



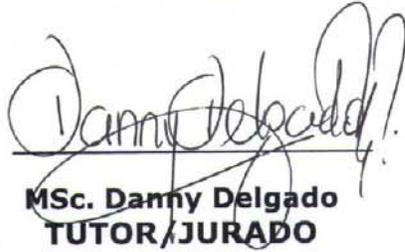
Luisannys J. Mosqueda C.  
AUTOR 1



Abrarkys J. Hernández S.  
AUTOR 2



Jesús A. Rojas G.  
AUTOR 3



MSc. Dany Delgado  
TUTOR/JURADO



POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS

