

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

**EL PROCESO FINANCIERO DE LA PUESTA EN MARCHA DE OLANYR,
C.A. COMO FRANQUICIA EN LA CIUDAD DE TURMERO, ESTADO
ARAGUA**

Autor:
Lcdo. Liscano, Luis

La Morita, Mayo de 2016

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

**EL PROCESO FINANCIERO DE LA PUESTA EN MARCHA DE OLANYR,
C.A. COMO FRANQUICIA EN LA CIUDAD DE TURMERO, ESTADO
ARAGUA**

Autor:
Lcdo. Liscano, Luis

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

La Morita, Mayo de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS SUPERIORES PARA
GRADUADOS-SECCIÓN DE GRADO



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado Titulado:

**"EL PROCESO FINANCIERO DE LA PUESTA EN MARCHA DE OLANYR,
C.A. COMO FRANQUICIA EN LA CIUDAD DE TURMERO, ESTADO
ARAGUA."**

Presentado por el (la) ciudadana(o) Luis Miguel Liscano P. C.I. 18.881.815 para optar al Título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como Aprobado.

Presidente: Venus Guevara

C.I.: 4.566.488

Firma:

Miembro: José F. Cabeza

C.I.: 10.952.084

Firma:

Miembro: Mercedes B. Blanco

C.I.: 4.369.061

Firma:

Maracay, 24 de Mayo del 2016

.....FACES en Constante Innovación.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO/DIRECCIÓN DE POSTGRADO

AV. SALVADOR ALLENDE BARBULA, EDIFICIO ANEXO A FACES, MUNICIPIO NAGUANAGUAN, ESTADO CARABOBO, VALENZIA, VENEZUELA

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de grado a Dios, quien me ha dado la fe y la fortaleza necesaria para salir siempre adelante pese a las situaciones adversas; colocándome en el mejor camino, iluminando cada paso de mi vida, dándome salud y esperanza para llevar a cabo este trabajo.

A mis padres, mi hermana y mi esposa por su paciencia, comprensión, empeño, fuerza, amor; por ser tal y como son.

A mis familiares, amigos y todos aquellos que han creído en mi; por compartir las alegrías, las penas y por siempre tener palabras de aliento.

A todos ustedes dedico este trabajo de investigación. Gracias.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, nuestro padre celestial y arquitecto del universo por ser la guía y fuerza suprema llevándome al logro de los objetivos propuestos, y así seguir adelante en este gran camino logrando alcanzar una meta más en la vida.

Un especial agradecimiento para la Universidad de Carabobo, que por su responsabilidad y alto nivel académico desarrollado en estos años de estudio, ha sido parte importante en los conocimientos adquiridos para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

También mi más sincero agradecimiento a Francy Lizcano, mujer ejemplar quien me acompañó en cada uno de los días de este camino.

Finalmente, pero no menos importante una especial gratitud para la Profesora Yarmila Pacífico, Tutora de la presente tesis, por su valiosa contribución en los aspectos técnicos y metodológicos.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

**EL PROCESO FINANCIERO DE LA PUESTA EN MARCHA DE OLANYR,
C.A. COMO FRANQUICIA EN LA CIUDAD DE TURMERO, ESTADO
ARAGUA**

Autor: Liscano, Luis
Tutora: Yarmila, Pacífico
Fecha: Mayo, 2016

RESUMEN

La presente investigación obedeció al objetivo general de analizar el proceso financiero de la puesta en marcha de Olanyr, C.A., como franquicia en la ciudad de Turmero, estado Aragua. Para lo cual partiendo del marco teórico relacionado con el tema se realizaron diversos procedimientos metodológicos donde se utilizó un diseño no experimental, de tipo campo y nivel analítico. La información del marco regulatorio fue obtenida realizando una revisión crítica documental de las principales leyes y normativas aplicables al sistema de franquicias en el país, posteriormente se realizaron entrevistas a los representantes de la empresa en estudio para recabar datos relacionados con la situación financiera y la gestión de riesgos financieros los cuales fueron plasmados en una matriz de análisis situacional, que permitió realizar los análisis del tema central de la investigación. Se determinó que aspectos como liquidez y solvencia se encuentran comprometidos por la alta dependencia de financiamiento externo y cumplimiento de metas de ventas. De igual forma la rentabilidad se ve afectada por factores como los niveles inflacionarios presentes en la economía venezolana y por la gestión de riesgos financieros la cual no cuenta con elementos de peso que permitan manejarla de manera adecuada para alcanzar una mayor rentabilidad corriendo el menor riesgo posible. Concluyéndose desde el ámbito financiero que para dar paso de manera exitosa a la empresa Olanyr, C.A. como modelo de negocio de franquicia se deben reforzar y estandarizar las políticas de evaluación de indicadores financieros de manera recurrente e implementar radares que permitan alertar las desviaciones internas y externas que puedan afectar al negocio y mantener las posibles respuestas a los riesgos financieros presentes en el mercado.

Descriptor: franquicias, inversión, riesgos financieros, estrategias.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

**EL PROCESO FINANCIERO DE LA PUESTA EN MARCHA DE OLANYR,
C.A. COMO FRANQUICIA EN LA CIUDAD DE TURMERO, ESTADO
ARAGUA**

Autor: Liscano, Luis
Tutora: Yarmila, Pacífico
Fecha: Mayo, 2016

SUMMARY

The overall objective of this research was analyzing the financial process of the Implementation of Olanyr, C.A., as a franchise in the city of Turmero, Aragua state. Starting from the theoretical framework related with the topic, he performed some methodological procedures using a non-experimental design, field type and analytical level. The information on the regulatory framework was obtained by performing a review documentary critical of laws and regulations applicable to the franchise system in the country. Then the author conducted interviews to Representatives of the Company in study, to collect data related to the financial situation, and management financial risks which were embodied in a matrix of situational analysis, which allowed for the analysis of the investigation. It was determined aspects such as liquidity and solvency are committed by high dependence on external financing and fulfillment of sales targets. Similarly profitability is affected by factors such as inflation levels in the Venezuelan economy and the financial risk management; It does not have sufficient elements to obtain a higher return with the lowest possible risk. Concluding financially to take success steps, Olanyr, C.A. as a franchise business model should strengthen and standardize policies for evaluating financial indicators recurrently and implement internal and external warnings needed to identify unusual situations that may affect deviations the business and keep the possible responses to the financial risks on the market.

Descriptors: franchising, investment, financial risks, strategies.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iviv
AGRADECIMIENTOS.....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL	viiiviii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	4
Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos	13
Justificación de la Investigación	13
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	17
Antecedentes de la Investigación.....	17
Bases Teóricas	22
Liquidez	23
Rentabilidad.....	24
Solvencia	25
Gestión	26
Planificación.....	27
Organización.....	28
Dirección.....	28
Control	28
Conocimiento Técnico	29
Riesgos y Tipos	30
Riesgo de Mercado.....	30
Riesgo de Crédito	30

Riesgo de Liquidez	31
Riesgo Legal	31
Riesgo Operativo	31
Riesgo de Reputación.....	31
Política de Control	31
Procedimientos.....	33
Respuesta al Riesgo	33
Administración Financiera	34
Decisión de Inversión.....	35
Decisión Financiera	36
Decisiones de Administración de Bienes	36
Estrategias Financieras en las Organizaciones.....	37
Inversión.....	38
Determinantes de la Inversión.....	39
Ingresos	40
Costos.....	40
Expectativas.....	40
Inversión en Economías Inflacionarias	41
Sistema de Franquicias	43
Bases Legales.....	46
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.....	46
Código Civil Venezolano	48
Ley de Propiedad Industrial.....	50
Ley sobre el Derecho de Autor.....	52
Ley para Promover y Proteger el Ejercicio de la Libre Competencia.....	53
Lineamientos de Evaluación de los Contratos de Franquicia	54
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	56
Diseño, Tipo y Nivel de la Investigación.....	56
Unidad de Análisis	59

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	59
Técnicas de Presentación y Análisis de Datos.....	60
CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS ..	62
Análisis del Marco Regulatorio y Legal	62
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.....	64
Código Civil Venezolano	64
Ley de Propiedad Industrial	65
Ley sobre el Derecho de Autor	66
Ley Para Promover y Proteger el Ejercicio de la Libre Competencia	66
Lineamientos de Evaluación de los Contratos de Franquicia	66
Otras Normativas.....	67
Análisis Situacional	67
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
Conclusiones.....	72
Recomendaciones	77
BIBLIOGRAFÍA.....	79
ANEXOS.....	83
ANEXO 1 Guion de Entrevista	83

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°.	Pág.
1. Matriz de Operacionalización de Variables.....	16
2. Matriz DOFA.....	67

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las distintas economías a nivel mundial demandan de variadas vías de ingresos para poder atender las múltiples necesidades propias del mantenimiento de la nación y el desarrollo que exige el mercado en el mundo globalizado; por ello es importante aprovechar sus ventajas comparativas y convertirlas en competitividad, elemento que permitirá diferenciar a la sociedad y mantenerla en sincronía al esquema exigente que caracteriza al ambiente moderno.

No obstante, en países como Venezuela, tomar decisiones y arrancar proyectos que se traduzcan en inversión es una tarea compleja, primeramente porque no existe una cultura de planificación de los proyectos en la mayoría de los emprendedores, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas, lo que reduce la eficiencia en el direccionamiento y colocación de capitales. En segundo lugar, la estructura de riesgo y crisis que atraviesa esta nación no permite que las decisiones sean equívocas; por lo que deben partir de conocimientos técnicos que favorezcan la identificación y control de los eventos que puedan desviar el curso de las acciones e incluso permita de alguna manera elegir la mejor alternativa para invertir.

La industria textil es uno de los pocos sectores que se mantiene en su división de confección con ritmo relativamente normal en el mercado local, hasta ahora se mantiene como una atractiva opción de inversión, más cuando la importación de vestimenta y telas es cada vez más reducida; por lo que la empresa Olanyr, C.A., en la ciudad de Turmero, Estado Aragua, considera que su concepto puede ser comercializado a través de la modalidad de franquicias, pero antes de emprender este proceso considera

clave determinar si ello realmente será una decisión viable y rentable desde el punto de vista financiero con su esquema actual, por lo que se plantea contar con un análisis del proceso financiero de la puesta en marcha de este modelo de negocio, a través de una investigación fundamentada en procedimientos metodológicos y de contenidos propios, es por ello que el trabajo final se constituye en la presentación de una serie de capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I: Enuncia la problemática de una forma detallada, de donde surgen los objetivos que persigue éste estudio y que también son enunciados en este apartado; asimismo se detalla la importancia que encierra el presente trabajo.

Capítulo II: Presenta las explicaciones teóricas que sustentan el análisis, indicándose además las relaciones de este estudio con otros trabajos que han tratado la temática, siendo todo resultado de una investigación documental y bibliográfica, es decir contiene los antecedentes de la investigación y las bases teóricas referentes a las franquicias, estrategias financieras y otros aspectos necesarios para el entendimiento de las variables en estudio.

Capítulo III: Corresponde al marco metodológico del estudio, donde se precisa el diseño, tipo y nivel adoptado por el investigador, se desglosa la unidad de análisis y se precisan las técnicas convenientes de recolección y análisis de datos.

Capítulo IV: Expone los resultados del trabajo de campo realizado con la información obtenida, organizándolos y sintetizándolos en una matriz de análisis situacional.

Capítulo V: Se revela el logro de los objetivos a los que llega el investigador, presentando las conclusiones y recomendaciones luego de haber analizados los elementos presentes en el desarrollo de toda la investigación.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas consultadas así como los anexos que complementan la presente investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La estructura de los mercados contemporáneos exige una dinámica transformadora desde el enfoque estratégico para los sistemas económicos con todos sus componentes, ello como consecuencia del esquema de cambio que exige el complejo perfil del consumidor, ampliado desde la aparición de la economía de escala con la diversificación de los productos y servicios, el incremental innovador de la tecnología y de todos los elementos componentes del universo globalizado que se ha traducido en mayor comodidad y satisfacción para el mercado comprador.

La década de los años 70 constituyó el período de fortalecimiento y puesta en marcha del paradigma globalizador, prácticamente, desde entonces se habla de la liberación de las transacciones económicas con la intensificación del comercio exterior y la diversificación de los productos y servicios, teniendo amplio dinamismo la economía a escala; hecho que en definitiva cambió radicalmente en un giro de 180 grados la forma de hacer empresa y sociedad.

A partir de allí el objetivo de las empresas se centró en la satisfacción de las necesidades de los clientes, lo que dio lugar a la explotación de las ventajas comparativas y en consecuencia, una desbordada competitividad para poder alcanzar la diferenciación en un mercado que empezó a concentrar un sinnúmero de oferentes. Así ha venido teniendo lugar la aparición de grandes avances tecnológicos y científicos que se ha traducido

en un fenómeno consumista, demandando cada vez más mejoramiento continuo para las empresas.

A medida que han pasado los años, este ritmo acelerado de hacer mercado ha sido el motor para que países se conviertan en potencia mundial como es el caso de los Estados Unidos, Japón y gran parte de la Europa Occidental y, paralelamente, regiones que han visto dificultoso el acceso oportuno a la globalización, ejemplo palpable Latinoamérica, donde algunas naciones han puesto un esfuerzo para superar sus debilidades interna y de una vez por todas concretar la pretendida unificación de mercados potencializados.

En esta perspectiva, la toma de decisiones empresariales se ha tornado compleja, el tener que responder casi que de manera inmediata y de forma eficiente a los retos del mercado, al mismo tiempo que se procrea factores innovadores, es una tarea ardua. Sobrevivir a los desafíos globalizadores enfatiza la importancia de dar seguimiento al proceso administrativo, pero en esta oportunidad bajo un enfoque que necesariamente no debe perderse como lo es el sistémico; pues la relación en cadena de los múltiples fenómenos mundiales es inquebrantable y bajo esta óptica deben operar las empresas.

Las empresas están llamadas a lograr competitividad interna a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y sus estructuras internas (productivas y de servicios), al mismo tiempo que lo logran externamente con respecto a su competencia, lo cual no es una tarea fácil pero que ha sido el elemento precursor del éxito para muchas corporaciones potenciando las economías de los países a los cuales pertenecen.

Visto de esta forma, la lucha por lograr índices favorables de competitividad ha sido el factor que ha desdibujado una brecha entre países pobres y ricos, pues estos últimos han logrado con mayor oportunidad alcanzar la identificación y explotación de sus ventajas comparativas, alejándose de las naciones que han presentado mayor dificultad para ello, lo cual ha definido que todas las empresas se mantengan en un escenario de eventos múltiples, manteniéndose en la lucha por alcanzar los estándares dominantes en el mercado, donde la variable constante es el cambio.

En consecuencia, el desenvolvimiento de los mercados modernos tanto para las empresas de países potencia y de aquellas en vía de desarrollo, enfatiza la dinámica intensiva de acceder a capitales para lograr la inversión necesaria para hacer de esas ventajas comparativas atributos competitivos; de allí, la inversión es una actividad financiera permanente para que las empresas puedan responder a las exigencias del mercado, al mismo tiempo que se protegen de los fenómenos emergentes de la intensificación de la inventiva en pro al mejoramiento continuo.

De acuerdo con Díaz (2009), la inversión es:

Es el flujo de producto destinado al aumento del stock de capital, aumentando así la capacidad productiva de un país. Con esto se deduce que la inversión es necesariamente intertemporal, pues su objetivo es aumentar la capacidad de producción en el futuro. (s. p.).

La inversión es la vía financiera para el mejoramiento continuo, siempre y cuando se ejecute bajo términos de viabilidad y factibilidad, pues el gran reto de las empresas es producir innovación manteniendo el sano equilibrio en la relación costo – beneficio, donde el primero se minimice y el segundo se

incremente; además, en un escenario donde el riesgo es un factor latente, la gerencia debe aproximarse lo más posible a la asertividad en sus decisiones financieras.

En el mundo moderno existen importantes empresas las cuales han desarrollado numerosas estrategias financieras para posicionarse en los mercados mundiales. De acuerdo con la investigación de Westerfield (2013), ejemplifica esta situación indicando la historia de Apple Computer, la cual se inició en una cochera por dos hombres y luego durante la década de los 80 creció rápidamente, evidenciándose durante esos años las inversiones realizadas, convirtiéndose en una Corporación de una gran magnitud cotizando en la Bolsa de Valores, sin embargo atravesó por un deterioro donde su principal fundador realizó diversas estrategias financieras e inversiones que permitió su resurgimiento.

Por lo tanto, la decisión de inversión se constituye en un factor clave en la dinámica empresarial, debiendo responder a un proceso eficiente que parta de la clara y coordinada formulación de proyectos hasta llegar a una concienzuda evaluación en términos económicos, a fin de desencadenar una selección adecuada y rentable para las empresas. Según Covarrubias (2010), se habla de proyecto de inversión cuando se trata de:

Diferentes metodologías tanto para identificar las alternativas, valorarlas y establecer los criterios de decisión pertinentes. La metodología para evaluar proyectos de inversión está estrechamente relacionada con la toma de decisiones financieras. Identificar las alternativas de inversión pasa por contrastar la rentabilidad esperada del proyecto con la rentabilidad esperada de otros proyectos o con el retorno que genere la alternativa de inversión de los recursos propios, por ejemplo, la adquisición de bonos de deuda

pública o del rendimiento del dinero en un depósito a plazo. En otras palabras, se trata de contrastar la rentabilidad financiera del proyecto con el costo de oportunidad del capital. La cuantificación o valoración de las alternativas supone realizar un análisis costo-beneficio en cada caso, tomando en consideración el valor de dichos costos y beneficios a lo largo del tiempo. (s. p.).

El saber decidir dónde colocar los capitales y cómo administrarlos ha sido la clave de éxito de muchas empresas, manejar todos los determinantes bajo proyecciones y evaluación de escenarios ha conducido con mayor viabilidad y comprobada factibilidad a la conversión de ideas en potenciales agentes innovadores en el medio económico.

Prueba de ello, es que en los países desarrollados a través de una efectiva formulación de proyectos de inversión las PYMES han alcanzado un expansivo crecimiento, con amplia representatividad en los mercados económicos, así, según las estadísticas de Fernández (2006): “En EEUU el valor se ubica en 4,3% en el caso de las pequeñas empresas y 5,7% en las medianas; en tanto que en Francia es de 3,7 y 4% y en Italia, 2,1 y 4,8%, respectivamente”; ello como resultado de que la administración financiera de estas empresas, antes de decidir dónde colocar sus inversiones las han evaluado de manera integral, considerando los factores del mercado, los aspectos técnicos y el análisis de las tendencias económicas.

Sin embargo, en países en desarrollo, parece que el comportamiento es dispar. En el caso de las PYMES es común que la gerencia asigne capitales sin planificar estratégicamente las alternativas, por lo que generalmente, los proyectos se ven estancados. De allí que es precisamente el proceso y

decisión de inversión lo que se ha tornado una tarea cuesta arriba para los países que no terminan de despegar al desarrollo económico.

Es por ello que el desarrollo económico de Venezuela a mediano y largo plazo, debe estar enmarcado en una política industrial, que tenga como principio fundamental el desarrollo de las PYMES, convirtiéndolas en un eslabón central dinamizador del sector industrial y de la actividad económica en general. En el ámbito financiero, se le da un tratamiento tan igual como a las grandes empresas, pudiendo acceder a todo tipo de instrumento crediticio existente siempre que se cumpla con la documentación exigida por cada entidad, donde muchas veces se refleja en una cantidad excesiva de requisitos, en tal sentido, los empresarios sienten que a pesar de encontrarse en una situación aceptable, la posibilidad de que sus negocios, logren el nivel de crecimiento necesarios para ser tratados como clientes estratégicos, aun esta distante, por lo que su desarrollo se encuentra relativamente paralizado.

Especialistas en desarrollo social, económico y político, han insistido que el futuro de los países en vías de desarrollo está en el sector de las Pequeñas y Medianas Empresas. Las Pymes constituyen oportunidades reales de reducir los niveles de desempleo que aquejan a la mayoría de las economías.

No obstante, en términos generales la PYME venezolana ha presentado durante su desarrollo rasgos de debilidades internas relacionadas con su gestión que ha impedido que terminen de fomentar las bases para el crecimiento económico del país; lo cual se sustenta en los reportes de Mora (2005):

La Pyme venezolana presenta grandes debilidades en su competitividad interna, en saber optimizar el aprovechamiento de sus recursos, dado a que muy poca atención se le presta a cómo saberlos manejar, manifestándose un mal aprovechamiento del recurso humano, de sus índices en los procesos de producción, avalado además de no contar con la tecnología adecuada para ser competitivo. Se ha descuidado muchísimo la capacitación y desarrollo del factor humano, desperdiciándose significativamente este capital. A ello se agrega además sus pobres recursos financieros, que se ven sumamente afectados con las políticas tributarias impuestas por el estado, haciendo que las empresas inviertan poco en el mejoramiento de su tecnología, en todos los factores ergonómicos que identifiquen al personal con la empresa. (s. p.).

Subsiguientemente, pese a las ventajas comparativas de la PYME, su falta de potencialización de su capacidad de inversión, tras una castradora gerencia, se ha constituido en la piedra de tranca del sector, manteniéndose en su mayoría en sólo participar en el mercado con métodos tradicionales dejando de aprovechar las oportunidades del mercado.

Sin embargo, es importante destacar que dentro de las PYMES, el sector de la confección ha sido perseverante y se ha mantenido en el mercado tratando de agregar innovación a sus procesos productivos a través de la inversión en tecnología. Una de las entidades que alberga una cantidad considerable de empresas de confección, es el estado Aragua, negocios que a pesar de ser de corte gerencial familiar y con cierto antagonismo en la toma de decisiones, es de reconocimiento nacional, atendiendo segmentos significativos.

Desde el punto de vista organizativo, en el estado Aragua estas empresas han logrado agruparse en cámaras que las representan y que buscan

introducir modernización a sus integrantes, alcanzando avances significativos en materia de productividad. Igualmente, financieramente hablando, han logrado alcanzar valoración por las instituciones bancarias ante su capacidad de pago, disponiendo de líneas abiertas para acceder a financiamientos, muchas de estas empresas, sobre todo distinguiéndose un número representativo en la ciudad de Maracay.

En el sector de textiles se han visto modelos exitosos de negocios en las principales ciudades del país. Un ejemplo de ello se aprecia en empresas como Tiendas Misura, especializada en prendas de vestir para caballeros, han permitido a los usuarios identificar una marca con altísima calidad en lugares como Barquisimeto, Valencia Maracay y Caracas, en tal sentido sus clientes pueden adquirir los productos en cualquiera de estas ciudades. Por una parte el éxito de organizaciones como estas se deben a la experiencia de sus clientes al comprar y usar sus productos, donde al estar satisfechos regresan a comprar otros productos y además lo recomiendan a otras personas. Este proceso genera un valor agregado donde con poca o ninguna publicidad los clientes aparecen rápidamente.

Es oportuno mencionar que dentro del universo de empresas con intención de tomar la decisión de expansión en el mercado, se encuentra una compañía en particular, con la concepción de ofrecer productos y servicios, bajo ese esquema de negocio (franquicia), enfocándose en mantener un nivel de alta calidad y expandiéndose por todo el territorio nacional e internacional. Para ello, la organización debe analizar sus técnicas contables, financieras y el rendimiento de la incursión en la inversión, para de esta forma obtener información estructurada y confiable sobre la constitución de la franquicia.

El renombre que le ha adjudicado el posicionamiento en el mercado de las empresas de la confección de Maracay, les abre las puerta a la diversificación de sus servicios y productos para otras pequeñas y medianas empresas, e incluso se ha observado una creciente demanda de parte de las grandes corporaciones, lo cual redundará para las entidades en rentabilidad y oportunidades de expansión, lo cual a su vez, requiere de un potencial inversor para responder a las exigencias de su mercado.

No obstante, la gerencia de estas organizaciones manejan las decisiones financieras bajo criterios subjetivos en ocasiones con poco conocimiento técnico, lo que trae como consecuencia que el atreverse a realizar intentos de expansión sean muy riesgosos.

En el caso particular de la empresa Olanyr, C.A., la misma cuenta con una serie de fortalezas y oportunidades financieras que minimizarían algunos de estos riesgos financieros, permitiendo a sus accionistas ofrecer un modelo de negocio a los inversionistas basado en un sistema probado con la empresa en estudio, no obstante la ausencia de un análisis financiero profundo ha limitado las decisiones de expansión por parte de los inversionistas.

Por lo anterior expresado que evidencia la necesidad investigativa de este estudio, la presente investigación tiene como propósito realizar un análisis del proceso financiero de la puesta en marcha de Olanyr, C.A. como franquicia en la ciudad de Turmero, estado Aragua, debiéndose responder las siguientes preguntas:

¿Cuáles marcos regulatorios y legales son necesarios para la creación de una franquicia?

¿Cuál es la situación financiera actual de la empresa Olanyr, C.A. para su proyección como negocio de franquicia?

¿Cómo es la gestión de riesgos financieros y su alcance para la creación de franquicias de la empresa Olanyr, C.A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el proceso financiero de la puesta en marcha de Olanyr, C.A. como franquicia en la ciudad de Turmero, estado Aragua.

Objetivos Específicos

Identificar los marcos regulatorios y legales necesarios para la creación de una franquicia de Olanyr, C.A.

Describir la situación financiera actual de la empresa Olanyr, C.A. para su proyección como negocio de franquicia.

Determinar la gestión de riesgos financieros y su alcance para la creación de franquicias de la empresa Olanyr, C.A.

Justificación de la Investigación

La inversión es un proceso constante en la actualidad para todas las empresas a nivel mundial, a través de esta actividad financiera éstas se enfilan progresivamente en la adaptación de sus estructuras tangibles e intangibles al avasallante proceso de modernización, siempre y cuando se cifre el esfuerzo en función al logro del mejoramiento continuo y en la producción de respuestas efectivas al mercado demandante. No obstante, no se trata de invertir por invertir, sino de dirigir la capacidad financiera a ideas claves que permitan resguardar el capital de trabajo e incrementar la competitividad.

Dentro de este orden de ideas, desde el punto de vista teórico, se justifica la realización de la presente investigación, por darle practicidad a la importancia de la planificación financiera desde un enfoque integracionista de factores determinantes del éxito de los planes a ejecutar como lo es el análisis de los procesos financieros al momento de realizar la evaluación de proyectos de inversión, teoría que cada vez adquiere valor en la dinámica de gestión de las empresas modernas que buscan administrar el riesgo antes y durante sus avances frente al paradigma de la globalización económica.

Metodológicamente, se busca generar un conocimiento válido y aplicable en el corto plazo para la empresa objeto de estudio, de allí la razón de instrumentar una serie de procedimientos que mantengan al investigador alineado al problema que aborda en el diseño y así garantizar que el producto final responda a las verdaderas necesidades de análisis financiero de los proyectos operativos que debe considerar la empresa al momento de llevar a cabo el plan de expansión.

En este sentido, se perciben diferentes beneficios consecuentes de la culminación del presente diseño. Primeramente, orienta a las empresas a la

consideración de elementos relacionados con el proceso financiero para llevar a cabo nuevos modelos de negocio basado en franquicias, posteriormente permite tomar de guía la identificación de los riesgos que enfrentan este tipo de empresas, aunque la realidad de cada empresa y la velocidad en la que cambian los escenarios es bastante rápida.

De esta manera, los resultados obtenidos permitirán a otras empresas contar con una herramienta más para salvaguardar sus activos actuales, evitando que cualquiera mala decisión de inversión desestabilice su equilibrio financiero; alcanzándose así un sector más dinámico, adecuado al contexto y proactivo, lo cual redundará en beneficios para la economía en general, sirviendo de modelo para el resto del universo de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) nacionales

Finalmente, se encuentra que el enriquecido contenido de este diseño se constituye en una fuente de consulta abierta bien sea como antecedente o esquema orientador de carácter metodológico o teórico para posteriores diseños que se dirijan al apoyo de la PYME venezolana en materia de mejoramiento de la gestión financiera de este importante sector del país; proporcionando además valor agregado cognoscitivo para la casa de estudio a la cual se está desarrollando.

Operacionalización de Variables

Objetivo General: Analizar el proceso financiero de la puesta en marcha de Olanyr, C.A., como franquicia en la ciudad de Turmero, estado Aragua.

Objetivos de la Investigación	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Identificar los marcos regulatorios y legales necesarios para la creación de una franquicia de Olanyr, C.A.	Marcos regulatorios y legales necesarios para la creación de una franquicia.	Legal	Revisión crítica documental	
Describir la situación financiera actual de la empresa Olanyr, C.A. para su proyección como negocio de franquicia.	Situación financiera actual de la empresa.	Solidez financiera	Liquidez Rentabilidad Solvencia Gestión	Matriz de análisis situacional
Determinar la gestión de riesgos financieros y su alcance para la creación de franquicias de la empresa Olanyr, C.A.	Gestión de riesgos financieros y su alcance para la creación de franquicias	Proactividad financiera	Conocimiento técnico Tipos de riesgos Política de control Procedimientos Respuesta al riesgo	Matriz de análisis situacional

**Cuadro 1: Matriz de Operacionalización de Variables
Elaboración Propia (2016)**

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo trata sobre los esquemas teóricos que sirven de base para argumentar el problema, ofreciendo una recopilación general de los sustentos conceptuales y teóricos de los que parte el investigador sobre todas las teorías realizadas por otros investigadores dentro de las cuales se sitúa este proyecto de investigación. De allí, que Gallego (2007:123), establece que: “En este marco teórico deben fijarse los supuestos que sustentan el trabajo desde una u otra perspectiva, así como mostrarse, si las hubiere, las referencias concretas de autores que investigan sobre dicho tema.”

Antecedentes de la Investigación

Es importante que el investigador inicie su proceso corroborando la relevancia conceptual y contextual del tema, así como también vaya armándose de información teórica y metodológica válida para el tratamiento de sus observaciones al fenómeno, lo cual es obtenido a través de los antecedentes de la investigación. En relación con este aspecto, Castillo (2004), señala:

Establecer los antecedentes implica hacer una revisión del estado del arte de la investigación en torno al problema en particular del que se va a ocupar el proyecto, es decir, se trata de saber qué es lo que se ha investigado en relación con el objeto de estudio. (p. 48).

Partiendo de esta conceptualización, se puede decir que los antecedentes traen beneficios palpables en el desarrollo de la investigación, destacando que evitan la duplicidad de conocimientos. En función a ello, se presentan los antecedentes más resaltantes para este estudio:

Huamaní (2015), desarrolló en la Universidad Metropolitana la investigación titulada: **Plan para La Internacionalización de una Franquicia para El Año 2015. Caso Polka Dots**, a través de la cual alcanzó la Maestría en Negocios Internacionales enfocado desde un proyecto factible, apoyado en un trabajo de campo descriptivo – evaluativo. El presente estudio contiene los planteamientos, análisis, conclusiones y recomendaciones que conforman el Plan para la Internacionalización de una Franquicia para el año 2015 de una franquicia venezolana fundada en el año 2010 con el objeto de preparación y comercialización de cupcakes a todo nivel nacional.

Este diseño ofrece una alternativa para la franquicia con el fin de buscar la internacionalización de la misma en el mercado Latinoamericano a fin de darse a conocer en el sector alimenticio, específicamente de postres como una posible opción para el consumidor latino. Esta investigación se realizó en tres fases: a) El diagnóstico de la situación actual, en donde se evaluó el panorama general del sector de franquicias en Venezuela 2) Análisis del entorno interno y externo de la empresa para evaluar su situación actual dentro del mercado. 3) Elaboración un modelo de Franquicias en base a un análisis de mercados latinoamericanos posibles para su expansión.

Se ha tomado el material antes descrito como antecedente por presentar una estrecha relación con la presente investigación, debido a que ambos

parten del análisis financiero de la situación actual de la empresa para la introducción de franquicias a los mercados, por lo que representa una fuente de información teórico y metodológico, además de corroborar la relevancia contextual del tema.

Cabrera, M. (2014) presentó en la Universidad de Guayaquil, para optar al grado de Magíster en Economía con Mención en Finanzas y proyectos Corporativos un trabajo denominado: **La importancia de la franquicia en la creación de una empresa de servicios infantiles**, con el objeto de posicionar una empresa en el mercado de Guayaquil con el esquema de una franquicia de servicios de eventos infantiles para poner a disposición del cliente todos los medios y recursos necesarios en la organización y logística en cada etapa del evento infantil de acuerdo a las edades de los niños y a los gustos, preferencias y presupuesto de cada padre de familia. Esta investigación surgió a raíz de la oportunidad que ofrece el mercado cuando se refiere a la asesoría y planificación de toda la logística de los festejos infantiles. La investigadora considera que es un mercado que aún no se ha explotado con la formalidad de una empresa constituida con el aval de un sistema de franquicia bien establecido.

En este trabajo de grado se elaboró una propuesta para evaluar la factibilidad financiera y de mercado, del modelo de franquicia, tomando en cuenta los costos en que se incurre para la creación y la operatividad de la empresa. Para la realización de este proyecto se consideraron varias etapas. Se inició con el estudio de Mercado, cuyos resultados se evaluaron para determinar el nivel de aceptación y la posible penetración del servicio a franquiciar. Para ello se seleccionó una muestra y se le aplicaron encuestas para medir las variables de interés. Luego se llevó a cabo una proyección

basada en el estudio de mercado, formando el punto de partida para el estudio económico, donde se determinaron distintos indicadores financieros entre ellos la rentabilidad y avalando finalmente la propuesta frente a los posibles franquiciados.

La propuesta de Cabrera es de relevancia para la presente investigación debido a que se evidencia el estudio financiero hecho por el investigador, donde realizó la estimación de costos e inversiones para el cálculo del modelo financiero presentado como propuesta al franquiciante, permitiendo la determinación de la factibilidad de la creación de la franquicia.

Velázquez (2011), presentó una investigación que lleva por título: **Diseño de Modelo de Plan de Negocio como Herramienta para el Estudio de Factibilidad Técnica Y Económica del Montaje de Plantas In-House del Sector Plástico en una Empresa de Consumo Masivo**, presentado para obtener la Maestría en Administración de Empresas, mención Gerencia ante la Universidad de Carabobo. Refiere el autor que en el mundo globalizado se ha acentuado la necesidad de realizar mejoras en los procesos internos de las empresas e incluso en la cadena de suministros en donde funcionan, es por ello la necesidad de emplear la cooperación empresarial entre proveedores y clientes para disminuir los impactos externos en las operaciones de ambas empresas.

En la mencionada investigación se desarrolló un diseño de un modelo de plan de negocios que funcione como herramienta para guiar el estudio de factibilidad técnica y económica de una planta in-house de una empresa del sector plástico, específicamente de Extrusión-soplado dentro de una empresa de consumo masivo. Para desarrollar esta investigación del tipo

proyectiva en la cual se realizó una entrevista semi-estructurada a diferentes líderes de las áreas productivas y administrativas de Alpla de Venezuela, obteniéndose como resultado los elementos y premisas de cada etapa del plan de negocios iniciando con la descripción del negocio donde se muestra el negocio y su entorno, seguido del plan operativo que abarca lo relacionado a estructura física, proceso productivo y personal y un plan económico/financiero que presenta la viabilidad económica del negocio expresada en indicadores financieros, adaptada al concepto in-house y finalmente el ensamblaje de todos estos elementos a través de un plan de negocios.

Esta investigación representa un aporte a la que se desarrolla, considerando que expone factores que deben ser tomados en cuenta, sirviendo como base general para el análisis, además de constituir un marco orientativo en lo que respecta al manejo de las teorías fundamentales.

Por su parte, Castellanos (2011), llevó a cabo una investigación en la Universidad de San Carlos de Guatemala para optar al grado de Maestra en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado denominada: **Estudio Financiero para la Expansión de Empresas Dedicadas a la Comercialización de Ropa en la Ciudad de Guatemala, a Través de la Concesión de Franquicias**. La misma se llevó a cabo considerando la existencia de oportunidades de expansión para pequeñas empresas a través de la figura de las franquicias. El objetivo de esta investigación es otorgar a los empresarios, una herramienta modelo a considerar en la toma de decisiones para determinar si es viable convertir en franquicias empresas comercializadoras de ropa con el fin de maximizar la riqueza de los accionistas. El investigador llevó a cabo este tema al considerar que

contando con la información financiera que se muestra en el sistema de franquicias se puede analizar la viabilidad de la expansión conforme al rendimiento deseado, siempre que se adecúen los escenarios para implementarlos en el negocio. Para este estudio, utilizó como muestra una empresa de la Ciudad de Guatemala dedicada a la comercialización de ropa, obteniendo entre los resultados más destacados para el proyecto de franquicia una rentabilidad promedio del 33% anual sobre la inversión como resultado de su evaluación financiera, concluyendo que el proyecto de expansión financiero a través de la creación de franquicias es viable.

Se ha considerado de relevancia la investigación antes descrita, debido a que permite incorporar elementos utilizados en la misma en el análisis del proceso financiero de la puesta en marcha de Olanyr, C.A. como franquicia, lo que permitirá tener una visión estratégica focalizada en los aspectos de gran importancia financiera.

Bases Teóricas

Las bases teóricas comprenden un grupo de conceptos que representan un enfoque determinado del cual se deriva el desarrollo y explicación del problema planteado, dándole al lector un enriquecimiento teórico del tema abordado. Méndez y Astudillo (2008:18), exponen que las bases teóricas son: “La estructuración conceptual del tema a partir del conocimiento acumulado desde las perspectivas disciplinarias”, es decir, son una serie de ideas, definiciones y teorías desarrolladas por autores reconocidos sirviendo como punto de partida para desprender nuevos conocimientos a través de la ejecución de los diferentes trabajos investigativos, los cuales podrán servir como nuevas bases teóricas.

Liquidez

De acuerdo con Gitman y Zutter (2012:65) la liquidez de una organización la definen como la “capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento”. Es por ello que toda empresa requiere contar con al menos cierto volumen de efectivo para poder cumplir con sus acreencias cuyo vencimiento de pagos sea en el corto plazo.

La liquidez puede considerarse como uno de los principales indicadores para realizar análisis financieros de las empresas, en base al resultado de este indicador la directiva debe tomar decisiones relacionadas con temas como buscar endeudamiento externo o utilizar el excedente de recursos en inversiones que permitan generar una rentabilidad en el corto, mediano o largo plazo.

Se puede decir que disponer de liquidez, aún cuando haya sido financiada con recursos propios, supone para la empresa un costo (el costo de oportunidad), debido a que de tener materializados dichos fondos en inversiones financieras, la empresa obtendría una rentabilidad por ellos.

Hay muchos factores que influyen en la posición correcta de liquidez que deben mantener las empresas, la cual dependerá de la actividad o actividades de las mismas, las relaciones económicas que mantengan con sus clientes y proveedores, las líneas de crédito disponibles con instituciones financieras, la complejidad para acceder a los créditos, el volumen de ventas o de negocio que deban alcanzar, compromisos financieros adquiridos,

necesidades de stocks útiles (existencias mínimas para continuar en funcionamiento), la confiabilidad en los cálculos de Tesorería, entre otros.

Es por ello que dicha posición debe ser fijada con especial cuidado, conociendo a detalle los elementos que intervienen en la empresa, así como de sus normas o políticas operativas, las cuales deberán ser claras y estables en la medida de lo posible. Esto permitirá presentar adecuadamente la posición o situación de liquidez o capacidad financiera a corto plazo de una empresa.

Rentabilidad

Uno de los indicadores más utilizados al momento de realizar evaluaciones financieras entre distintos proyectos es la rentabilidad, donde el autor Díaz (2012:47) la define como “la capacidad que tiene la empresa para generar beneficios con el uso de sus bienes y derechos”. Es por ello que los inversionistas utilizan este indicador para tomar decisiones financieras relacionadas con invertir su patrimonio en una determinada empresa u ofrecer en venta las acciones en su poder cuando los resultados no son los esperados. En cuanto a la determinación del cálculo de rentabilidad el autor lo divide en dos vías: económica ó Return Over Assets (R.O.A.) y financiera ó Return on Equity (R.O.E.), donde la primera se alcanza tras el beneficio con los medios materiales de los que se disponen (activos reales), mientras que la segunda se determina relacionando los beneficios antes de impuestos con el patrimonio neto.

Luego de esta información se plasma a continuación la fórmula para la determinación de la rentabilidad a través del R.O.A.:

R.O.A. = Beneficio antes de Impuestos e Intereses / Activo Real

El R.O.A. permite calcular de manera independiente las actividades operativas y las actividades de inversión de las actividades de financiamiento, de esta forma al comparar dos o mas empresas se puede obtener un análisis mas detallado de acuerdo a la estructura del pasivo de cada una de ellas.

Por otra parte en cuanto al cálculo del R.O.E. el mismo se puede obtener a través de la siguiente fórmula.

R.O.E. = Beneficio antes de Impuestos e Intereses / Patrimonio Neto

El fin que persigue el R.O.E. es determinar el beneficio que se obtiene en comparación con el valor de la inversión. Este indicador es muy utilizado en el ámbito bursátil, donde los inversionistas evalúan el beneficio que se obtiene por cada unidad monetaria invertida.

Solvencia

Díaz (2012:64) la define como “la capacidad que tiene una empresa para afrontar sus deudas a corto, medio y largo plazo. Se ha medido como la relación por diferencia, o cociente, entre el Activo (lo que tiene) y el Pasivo (lo que debe)”. Pequeñas y grandes empresas requieren mantener buenos niveles de solvencia para garantizar los compromisos con acreedores, fortaleciendo sus compromisos para garantizar las relaciones comerciales futuras, sin embargo, en situaciones ideales este indicador no debe ser exagerado. Es por ello que el mismo autor Díaz (2012:64) señala además

que “Empresarialmente, no puedo dedicar mi activo a pagar mi pasivo. Por una simple Razón. Mi activo es mi elemento productivo. Si lo enajeno dejo de producir, dejo de existir”.

Para plasmar el cálculo de este indicador se sugiere tomar en cuenta la totalidad de los activos que son capaces o no de generar rentas y la totalidad de obligaciones que posee la compañía mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo Total (Corriente y No Corriente)}}{\text{Pasivo Total (Corriente y No Corriente)}}$$

Aunque esta razón financiera es muy utilizada para realizar evaluaciones, es necesario tener especial cuidado en los elementos internos que lo conforman, ya que al mantener elevados niveles de activos corrientes y pocos activos no corrientes podríamos estar en presencia de una empresa en proceso de liquidación. De igual forma si los activos corrientes son muy inferiores a los pasivos corrientes se podría llegar a conclusiones erradas simplemente al ver el coeficiente que se obtiene.

En el caso de países con altos niveles inflacionarios como sucede actualmente en Venezuela y donde además la tasa de interés real es negativa, mantener altos niveles de endeudamiento para obtener activos no corrientes que permitirán generar mayores beneficios en el futuro aunque no es una decisión conservadora podría representar una estrategia para alcanzar altos niveles de crecimiento en el mediano y largo plazo.

Gestión

De acuerdo con Ramírez (2010:24) la gestión se refiere a “hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos”, esto quiere decir que los administradores deben procurar todas las tareas inherentes a la consecución de los objetivos organizacionales con los recursos suministrados para tal fin. Para ello el autor establece básicamente cuatro funciones necesarias para alcanzar dichos objetivos: planificación, organización, dirección y control.

La gestión implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado y se encuentra relacionada estrechamente con el término inglés “Management”, el cual solía ser traducido como administración y recientemente es entendido como gestión de organizaciones, referida a los conocimientos sistematizados en relación con los elementos que interactúan dentro de las organizaciones con el entorno para alcanzar los objetivos organizacionales.

Como fue mencionado para realizar una efectiva gestión es necesario alcanzar los objetivos con una aplicación eficiente de recursos y la correcta ejecución de tareas por parte del personal involucrado en los distintos niveles, llevando a cabo principalmente cuatro funciones características del proceso de gestión:

Planificación

Esta función se encuentra relacionada con el establecimiento de objetivos globales que consolide el esfuerzo de todos sus integrantes, sin embargo, cada nivel establece sus propios objetivos. El nivel básico o primer nivel establece metas a corto plazo (como unidades a producir por día), el segundo nivel o nivel intermedio generalmente establece objetivos para un período comprendido entre un mes y un año, mientras que el nivel superior

los establece para períodos superiores a un año. A pesar de esto, los niveles superiores deben realizar evaluaciones continuas del cumplimiento de metas en el corto plazo, para ver el comportamiento actual y estimar el comportamiento futuro.

Organización

A través de ella se busca definir las responsabilidades que debe asumir cada una de las personas que intervienen en el proceso, así como la forma en la que deben aplicarse los recursos disponibles para tal fin.

Dirección

Una vez que se han establecido los planes y la estructura tiene forma es necesario llevar a cabo tareas relacionadas a orientar al personal que llevará a cabo cada tarea, esto implica que quienes desempeñan esta función deben buscar la comunicación efectiva, con la finalidad de llegar a cada una de las personas que intervienen en el proceso.

Control

Se encuentra relacionada con las actividades asociadas al cumplimiento de los lineamientos y políticas establecidas por la organización. El control puede realizarse previo a la ocurrencia de los hechos o de manera posterior, siendo más efectivo el primero. Es importante considerar que el control debe ser efectivo para detectar las desviaciones, sin embargo cuando son absolutamente inflexibles pueden llegar a entorpecer los procesos

En relación con la gestión financiera Caraballo (2013) establece lo siguiente:

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero. (p. 16).

Es por ello que cada uno de los elementos que señalan los autores son necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales y asegurar la continuidad operativa de las empresas.

Conocimiento Técnico

Se encuentra relacionado estrechamente con el conocimiento científico el cual de acuerdo con Colmenares (2007) lo asocia con:

Un proceso y no como un acto único donde se pasa de una vez de la ignorancia a la verdad, en este sentido, el conocimiento científico es uno de los modos posibles de conocimiento, tal vez el más desarrollado para responder nuestras interrogantes a partir del estudio de hechos verificables. (s. p.).

Para llegar al conocimiento técnico es necesaria la demostración y comprobación de la ciencia a través de la técnica la cual deriva del uso de la

práctica llevada a cabo por un maestro. Diversos autores lo consideran como acumulativo, donde antiguamente era transmitido de generación en generación a través de métodos de enseñanza directos y por repetición, sin embargo en la actualidad puede ser transmitido a través de métodos convencionales y métodos modernos apoyados en la tecnología.

Riesgos y Tipos

Etimológicamente proviene del latín *risicare*, que significa atreverse a transitar por un sendero peligroso. Sin embargo el riesgo es un factor inevitable en los procesos de tomas de decisiones. Haro (2008) asocia el riesgo con:

La probabilidad de una pérdida en el futuro. Los seres humanos deben conocer y responder de manera intuitiva o cuantitativa a las probabilidades que confrontan en cada decisión. La esencia de la administración de riesgos consiste en medir esas probabilidades en contextos de incertidumbre. (p. 13).

Adicionalmente el autor utiliza las siguientes categorías para clasificar los riesgos:

Riesgo de Mercado

El riesgo de mercado se refiere a la pérdida que pudiera llegar a tener un inversionista tras la variación de los precios en las acciones invertidas.

Riesgo de Crédito

Se enfoca mayormente a las instituciones financieras referente a la pérdida potencial por el incumplimiento del pago del deudor.

Riesgo de Liquidez

Está relacionado con las pérdidas en que se pueden incurrir al necesitar una mayor cantidad de dinero de la que se dispone a un costo exagerado.

Riesgo Legal

Se encuentra inmerso a la posibilidad de no poder ejecutar las cláusulas de un determinado contrato tras el incumplimiento de la contraparte, esto sucede muchas veces cuando hay errores u omisiones en los contratos.

Riesgo Operativo

Es asociado con las fallas en los modelos, sistemas, procedimientos o personas que manejan los sistemas y que son capaces de tomar decisiones erradas. El riesgo de fraude también es relacionado con el riesgo operativo.

Riesgo de Reputación

Se refiere a las pérdidas que se pueden originar como consecuencia de un desprestigio de la organización por fallas internas que afecten a algún usuario externo.

Política de Control

Para entender estos términos primero se presenta el significado de política, y luego de control, donde la primera de acuerdo a Solozabal (1984:139): “son todas aquellas actividades a la ciudad o mas concretamente al gobierno de la ciudad”, señala además que “tiene que ver con la actuación en el seno de un agregado o grupo tendente a construir, asegurar o preservar la estabilidad del mismo”.

De lo anterior se desprende que a nivel empresarial las políticas van dirigidas a construir, asegurar o preservar la estabilidad de la misma, sirviendo de guía a cada uno de sus integrantes a cerca de los lineamientos que deben seguir con el fin de alcanzar los objetivos.

En cuanto a la definición de control, nos enfocaremos en el ámbito financiero, donde Macías (2002) señala que:

El control financiero es la fase de ejecución en la cual se implantan los planes financieros, el control trata del proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar que se sigan los planes y para modificar los planes existentes, debido a cambios imprevistos. (s. p.)

De acuerdo con Macías el control permite medir la gestión financiera y efectuar los correctivos necesarios en el momento apropiado.

De los conceptos antes mencionados se puede decir que la política de control se basa en actividades o directrices definidas para asegurar la estabilidad de la organización, midiendo la gestión financiera para efectuar los correctivos necesarios de manera oportuna y así alcanzar los objetivos planteados.

Procedimientos

Los procedimientos se encuentran estrechamente relacionados con las tareas o el paso a paso que se debe efectuar para llegar a un resultado esperado. Se relaciona con los algoritmos donde muchas veces se debe cumplir de acuerdo a un orden establecido por la persona que lo elabora. Álvarez (2008:s. p.) señala que el procedimiento “es un método, un esquema, una forma de hacer las cosas”. Es por ello que en el ámbito financiero se podría señalar que un procedimiento consiste en efectuar las tareas inherentes a la gestión administrativa y financiera necesaria para la organización y que sea capaz de conducir a la gerencia a la toma de decisiones adecuadas a la consecución de los objetivos.

Respuesta al Riesgo

Es bien sabido que el riesgo se encuentra presente en mayor o menor proporción de acuerdo a las condiciones que lo afectan, pero nunca se puede considerar como nulo o inexistente. La respuesta al riesgo no es mas que la forma en la cual la organización decide afrontarlo. Haro (2008) señala que el riesgo debe ser administrado en dos sentidos:

-Asegurarse de que una institución o inversionista no sufra pérdidas económicas que sean inaceptables (no tolerables). (p. 17).

-Mejorar el desempeño financiero de dichos agentes económicos, tomando en cuenta el rendimiento ajustado por riesgo. (p. 17).

Es por ello que resulta fundamental estudiar la importancia de cada riesgo presente en las organizaciones, entendiendo cada uno de ellos, realizando una medición de la probabilidad de ocurrencia y el impacto que genera, estableciendo los niveles de tolerancia, y levantando las alertas cuando la medición supera la tolerancia establecida para evitar que se materialicen los riesgos que se consideran inaceptables y mantener acciones constantes que los mitiguen.

Administración Financiera

En la actualidad, la administración financiera desempeña una función muy dinámica, al tomar en cuenta el creciente impacto que tienen los factores externos sobre ellas, tales como: la competencia corporativa, los cambios tecnológicos, la inflación, las variaciones de las tasas de interés, así como la incertidumbre económica nacional e internacional y las políticas macroeconómicas determinadas por el Estado, razón por la cual tiene una función estratégica ofreciendo herramientas para la obtención de fondos, control adecuado de recursos y brindando análisis para lograr inversiones con mayores márgenes de rendimiento y menores riesgos.

Los autores Horne y Wachowicz (2010:2), señalan: “la administración financiera se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes, con alguna meta global en mente”. Los autores se refieren al manejo eficiente de los bienes para lograr el crecimiento efectivo de la empresa, por lo que la gerencia proporciona estrategias y herramientas que facilitan al administrador tomar decisiones adecuadas.

Entre otras responsabilidades, los administradores financieros deben ser capaces de decidir bajo qué condiciones de créditos los clientes podrán hacer sus compras, las cantidades de inventarios máximo y mínimo que deberá mantener la empresa, el flujo de caja necesario para cubrir los compromisos antes de su vencimiento, la necesidad de realizar fusiones o adquisiciones de compañías, el porcentaje de utilidad a reinvertirse en el negocio o el monto de los dividendos que debe ser pagado sin afectar el flujo de caja de la compañía. Es por ello que, el administrador debe proporcionar seguridad plena del conocimiento organizacional y de la manera en la que debe desarrollar la gestión financiera para la toma de decisiones.

De acuerdo a lo recopilado, se podría señalar que frente a la administración financiera y su gestión, el administrador debe proveer todas las herramientas para realizar las operaciones necesarias para el funcionamiento de la empresa, en las inversiones, en la efectividad del manejo de recursos, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional y administrativa, en la confiabilidad de la información financiera, en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, así como en la toma de decisiones que garanticen el buen funcionamiento de la misma.

Horne y Wachowicz (2010), separan en tres categorías las funciones de decisión por parte del administrador financiero:

Decisión de Inversión

Los autores señalan que este tipo de decisiones es la más importante de las tres, la cual se inicia con la determinación total de los bienes que necesita

poseer la empresa, luego requiere establecer el valor nominal de esos bienes, para comprobar posteriormente su composición; por ejemplo, ¿qué cantidad de los bienes totales se destinará a caja o al inventario?, luego se debe definir cuales activos se deben reducir, eliminar o sustituir, por el hecho de no ser viables en términos económicos.

El administrador adicionalmente debe tener en cuenta elementos de evaluación y estudio como la definición de los criterios de análisis, los indicadores para medir el comportamiento de las inversiones, los flujos de fondos relacionados con las inversiones, el riesgo de las inversiones y la tasa de retorno mínima que se requiere para las inversiones.

Decisión Financiera

Los autores asocian este tipo de decisiones al financiamiento al cual puede recurrir la empresa, donde los mismos pueden ser externos por medio de compras a crédito, inversión o venta de bonos, préstamos a corto plazo; de igual forma se pueden analizar políticas de dividendo como financiamiento interno, determinando la cantidad de utilidad que puede ser retenida, o una mezcla de ambos (interno y externo). Es por ello que se requiere hacer una evaluación sobre cuales opciones se requieren para financiar el proyecto o actividad específica para la cual la empresa necesita recursos en un determinado momento.

Decisiones de Administración de Bienes

Este tipo de decisiones se encuentra ligada a la administración eficiente de los activos posterior a su adquisición. Generalmente los administradores

financieros se preocupan en mayor medida por el control y manejo del activo circulante o corriente en lugar de la propiedad, planta y equipos o activo fijo, donde la administración de estos últimos recae en cierta medida en los gerentes operativos. Sin embargo normalmente la inversión más significativa que tienen las empresas se encuentra en los activos fijos, ya que sin ellos el funcionamiento no sería posible. El objetivo de este tipo de decisión es considerar los aspectos más importantes en la adquisición, mantenimiento, reemplazo, administración e implicaciones financieras que tiene el activo fijo dentro de la empresa.

En este orden de ideas, es necesario que las decisiones que debe tomar el administrador financiero se encuentren respaldadas por un estudio previo y análisis del comportamiento de los elementos que intervienen en el proceso, así como de los componentes del Estado de Situación Financiera, el cual servirá de soporte al momento de solicitar financiamiento o realizar una inversión; decisiones que buscarán el mejor funcionamiento de las empresas.

Estrategias Financieras en las Organizaciones

Las estrategias financieras se encuentran vinculadas con los pasos y la ruta que se debe seguir para lograr los objetivos financieros donde como toda subestrategia, debe estar acorde con la estrategia general.

Adicionalmente, debe centrarse en los aspectos financieros de las decisiones estratégicas, ligados al interés de los accionistas y los mercados financieros. La efectividad de la estrategia financiera es medida por su contribución al objetivo planteado por la empresa. La cuantificación de los resultados es medida en términos monetarios.

Las estrategias financieras se encuentran relacionadas con la planificación financiera, donde de acuerdo con Morales y Morales (2014) esta última:

Establece la manera de cómo se lograrán las metas; además, representa la base de toda la actividad económica de la empresa. Asimismo, pretende la previsión de las necesidades futuras de modo que las presentes puedan ser satisfechas de acuerdo con un objeto determinado, que se establece en las acciones de la empresa. (p. 7).

De lo anterior se desprende que las estrategias financieras se basan en los procesos por los cuales la empresa busca proyectar en términos monetarios el resultado futuro que desea alcanzar, identificando los recursos que necesita para lograrlo. Para ello se requiere realizar un análisis interno y externo, luego incorporar los elementos de control y posteriormente efectuar las acciones necesarias para lograr los objetivos trazados.

Inversión

La actividad de inversión puede ser realizada a corto, mediano o largo plazo y su finalidad seguirá siendo obtener un beneficio o rendimiento al final de un período determinado, es decir, la misma representa la colocación de dinero de una empresa, bien sea para la generación de intereses, dividendos o para obtener una ganancia sobre un bien donde al venderlo sea mayor a su costo de adquisición. La decisión de inversión define la composición de activos de la empresa y para explicarla existen diferentes puntos de vista.

D'Aquino (2016) define la inversión como:

El gasto dedicado a la adquisición de bienes que no son de consumo final, bienes de capital que sirven para producir otros bienes. En un sentido algo más amplio la inversión es el flujo de dinero que se encamina a la creación o mantenimiento de bienes de capital y a la realización de proyectos que se presumen lucrativos. (s. p.)

En consecuencia se podría decir que la inversión es un desembolso que se encuentra dirigido a bienes destinados a producir otros bienes cuyo propósito es buscar la generación de ganancias.

Aunque las decisiones de inversión persiguen la generación de grandes cantidades de dinero a mediano y largo plazo, también pueden significar un fracaso para la empresa, ya que se ven condicionadas por múltiples factores del medio externo, como los cambios en las condiciones de mercado, medidas políticas de los gobiernos, entre otros.

Determinantes de la Inversión

Para hacer más completo el análisis de la inversión se centrará la atención al componente interior de la inversión nacional, como es el caso de la inversión interior privada, ya que esta, se encuentra orientada hacia el ámbito empresarial. Partiendo que las empresas compran insumos o bienes para lograr obtener un beneficio, es decir que los ingresos sean mayores a los costos de la inversión; se estudiarán los tres elementos esenciales que permitirán comprender la misma, que según Samuelson y Nordhaus (2005:444), son: "Los ingresos, los costos y las expectativas".

Ingresos

El primero de ellos es fundamental para la inversión ya que, por medio del mismo se visualizan los beneficios de lo invertido, en tal sentido que cada inversionista examina al final del período sus resultados y compara el costo de su inversión con el beneficio obtenido, tomando en consideración que en términos nominales una inversión genera ingresos adicionales en caso de ver un incremento en las ventas. En caso contrario una empresa con una gran cantidad de capacidad ociosa generará ingresos inferiores, por lo que se espera que la inversión sea baja.

Costos

Según los autores, este elemento es un poco más complicado de calcular debido a que para el caso de los bienes de inversión los costos son variables entre cada bien y hay que tomar en cuenta factores como los intereses que se pagan por el dinero prestado para efectuar las inversiones y el importe que debe ser enterado por concepto de impuestos calculados sobre las ganancias del período. Aunque existen convenios para evitar la doble tributación las alícuotas para la determinación de los impuestos varían no solo entre un país a otro, sino entre un municipio y otro dentro del mismo país, donde para ciertas actividades existen exenciones o exoneraciones, por lo que es importante realizar esta evaluación antes de efectuar las inversiones.

Expectativas

Este término se refiere a las perspectivas generales del entorno, como por ejemplo: la estabilidad política, social, relaciones con el exterior, leyes y principios que pueden afectar la economía y por ende la estabilidad económica de un país o región, es por ello la importancia de analizar estos factores antes de tomar la decisión de invertir. Cuando las expectativas son estimulantes la inversión aumentará, en cambio, cuando existen condiciones de inestabilidad generalmente los inversionistas conservadores se retraen y prefieren esperar que las condiciones mejoren o se aclaren.

En términos generales el estudio de los factores de la inversión representan un aporte significativo al momento de tomar decisiones de inversión, permitiendo analizar los factores que pudieran afectar los resultados esperados.

Inversión en Economías Inflacionarias

En la actualidad, uno de los principales peligros para las economías está asociado a la desaceleración económica a la que están sometidas ya que pueden originar recesiones generalizadas. Durante estos procesos muchas veces se abre paso al fenómeno de la inflación, la cual puede tener un efecto perjudicial en las inversiones, motivado por los constantes cambios en el poder adquisitivo a través del tiempo, convirtiéndose en una fuente latente de riesgo.

AL respecto Faría y Sabino (1997) señalan:

La inflación es un proceso económico caracterizado por alzas generalizadas y sostenidas de precios en el tiempo. Por alzas generalizadas de precios se entiende que aumentan todos los precios. Así, los precios de los

bienes y servicios, el precio del servicio del trabajo. En otras palabras, sueldos y salarios. En adición, sube también el precio de las monedas extranjeras, es decir, el bolívar se deprecia frente al dólar, el marco alemán y el yen japonés, lo que significa que debemos entregar mayor número de bolívars para comprar las monedas de otros países. (p. 8).

Como lo señalan Faría y Sabino el aumento generalizado en los precios en el tiempo incluye una serie de efectos como la depreciación de la moneda. Los autores atribuyen como causas de la inflación cuando la tasa de crecimiento monetario excede a la tasa de crecimiento del producto (bienes y servicios producidos por el país), este proceso se lleva a cabo de manera natural ya que al incrementar los medios de pago aumenta la demanda de bienes y servicios y si la oferta no se incrementa en la misma medida los precios tienden a subir.

En Venezuela la inflación es medida a través del Índice Nacional de Precios al Consumidor (I.N.P.C.), el cual de acuerdo a su normativa interna debe ser publicado por el Banco Central de Venezuela durante los primeros diez (10) días de cada mes, sin embargo, en la actualidad dicho índice no es publicado de manera oportuna, por lo que el efecto inflacionario debe estimarse u obtener opiniones de expertos en el área aunque la información no provenga de fuentes oficiales.

Aunque no existan comunicaciones o reportes oficiales a cerca de las últimas mediciones de la inflación, ni de las estimaciones para los próximos períodos, el efecto inflacionario no debe pasar desapercibido al momento de llevar a cabo los análisis para realizar inversiones, esto permitirá al inversionista estar preparado ante los efectos que la misma produce.

Sistema de Franquicias

Constituye un instrumento para el progreso, el cual permite al individuo convertirse en empresario e iniciar su propio negocio, aprovechando para ello los atributos presentes en el modelo o formato de negocio, los cuales a su vez dan pie a un avance y desarrollo en la economía, dando paso a mejoras en el mercado laboral al generar nuevos puestos de trabajo.

Las franquicias son un modelo de negocio el cual ha incursionado en diversas áreas, entre las que se mencionan: agencias de viajes, inmobiliarias, centros de copiado, restaurantes de comida rápida, cafés, tintorerías, farmacias, peluquerías, entre otros. Su origen data del año 1862, cuando L.M Singer & Co recurrió a este sistema, por una parte debido a la necesidad que tenía de expandir la distribución de máquinas de coser y por el otro lado, a la existencia de varios comerciantes independientes, que requerían cierta cooperación.

Para comprender detalladamente lo referente a una franquicia, es necesario revisar la definición realizada por autores como Antonorsi y Senior, (2012) los cuales señalan:

La franquicia es una opción estratégica para expandir un negocio y una estrategia asociativa mediante la cual el franquiciador obtiene el aporte financiero, operativo y gerencial de los franquiciados. Por su parte, el franquiciador ofrece un formato de negocios probado, el conocimiento para operarlo y la asistencia para mantenerlo funcionando exitosamente. La franquicia es, desde el punto de vista financiero, una modalidad de

expansión mediante capital propio, endeudamiento o apertura al mercado bursátil, y una estrategia para compartir la inversión necesaria para expandir la red, tanto en la modalidad usual de franquicia como en la versión de franquicia asociativa. En cuanto al modelo de mercadeo de bienes y servicios, la franquicia es una opción para distribución y venta mediante recursos propios, acuerdos de distribución o representantes de venta. Por último, como estrategia de crecimiento de la empresa, la franquicia es una opción de desarrollo asociativo ante las modalidades de ampliación mediante sucursales propias y el crecimiento por la vía de fusiones, adquisiciones y otro tipo de alianzas empresariales. (p. 8).

El gran auge de las franquicias se presentó en Estados Unidos, luego de la II guerra mundial, debido a la necesidad de varias empresas de crecer rápidamente por todos los mercados, así como al rol que en la economía asumieron numerosos comerciantes e inmigrantes. Seguidamente, se presentó un crecimiento vertiginoso de este sistema de negocio en el ramo de comida rápida, con empresas que en la actualidad siguen siendo exitosas a nivel mundial como: Mc Donald's, Burger King o Kentucky FriedChicken (KFC).

Las franquicias fueron evolucionando a la par de los mercados internacionales, ya que debido a la saturación de múltiples productos y servicios, para consolidar una posición de liderazgo es necesario no sólo un producto o un servicio, sino, a su vez, es requerida de una marca, un emblema, ser creativo y en especial, marcar la pauta en un segmento generando valor agregado sobre las otras marcas.

Para formalizar legalmente la franquicia se recurre a un contrato de franquicia debido a que en este tipo de relaciones se sustentan en el “Know-How” (saber-hacer), en constantes asesorías y adiestramientos con la finalidad de que el nuevo comerciante pueda incursionar y mantenerse dentro de los parámetros establecidos por el franquiciante.

Es por ello que la franquicia es representada por un modelo donde una persona independientemente de su carácter legal, pero con la experticia adecuada en comercialización y mercadeo en su marca concede a otra persona natural o jurídica el derecho a distribuir su producto o prestar un servicio. Es decir, debe existir una persona o sociedad propietaria de los derechos involucrados en el sistema de franquicia (franquiciador o franquiciante) que concede el derecho a explotar la concesión a otra persona o sociedad, la cual es conocida como el franquiciado.

En el contrato de franquicia se establecen además los deberes y derechos dentro de los que se enmarca la relación. Otro aspecto de interés, es la regalía (royalties) que es la contraprestación que recibe el franquiciante por ceder el uso de su marca la cual es fijada previo acuerdo sobre los beneficios económicos futuros del establecimiento.

En consecuencia, cada franquicia constituye un modelo empresarial con estructura descentralizada que permite aprovechar muchas ventajas para quienes incursionan en ese mundo, así como para crecer y expandirse rápidamente en mercados locales o foráneos. Muchos inversores, y en especial pequeños o medianos comerciantes recurren a este modelo de negocios, ya que son negocios con trayectoria notable, marcas reconocidas,

por lo que todos estos aspectos reducen el riesgo del fracaso presente al momento de iniciar un determinado negocio.

Bases Legales

En Venezuela el sistema de franquicias no está regido por una ley específica que regule la actividad de este modelo comercial y de negocio, siendo esta ausencia de ley un factor de inseguridad, incertidumbre, temor y perjuicio y limitación para los agentes económicos que participan en su mercado.

A pesar de ello hay un ordenamiento jurídico que aplica en cierta medida a los elementos generales. A continuación se detallan los artículos que aplican a los contratos de franquicias, partiendo desde la Carta Magna, continuando con el Código Civil Venezolano y otra serie de leyes y normativas relacionadas con el tema central de la investigación.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009)

La Constitución enuncia en su Capítulo VII de los Derechos Económicos lo siguiente:

En su Artículo 112:

Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de

la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

El Artículo 113 prevé “No se permitirán monopolios...”

En cambio el Artículo 114 se señala: “El ilícito económico, la especulación, el acaparamiento, la usura, la cartelización y otros delitos conexos, serán penados severamente de acuerdo con la ley”.

En el Artículo 115:

Se garantiza el derecho de propiedad. Toda persona tiene derecho al uso, goce, disfrute y disposición de sus bienes. La propiedad estará sometida a las contribuciones, restricciones y obligaciones que establezca la ley con fines de utilidad pública o de interés general. Sólo por causa de utilidad pública o interés social, mediante sentencia firme y pago oportuno de justa indemnización, podrá ser declarada la expropiación de cualquier clase de bienes.

En el Artículo 116 se establece:

No se decretarán ni ejecutarán confiscaciones de bienes sino en los casos permitidos por esta Constitución. Por vía de excepción podrán ser objeto de confiscación, mediante sentencia firme, los bienes de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, responsables de delitos cometidos contra el patrimonio público, los bienes de quienes se hayan enriquecido ilícitamente al amparo del Poder Público y

los bienes provenientes de las actividades comerciales, financieras o cualesquiera otras vinculadas al tráfico ilícito de sustancias psicotrópicas y estupefacientes.

El Artículo 117 contempla:

Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen; a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

Finalmente, el Artículo 118 establece que:

Se reconoce el derecho de los trabajadores y trabajadoras, así como de la comunidad para desarrollar asociaciones de carácter social y participativo, como las cooperativas, cajas de ahorro, mutuales y otras formas asociativas. Estas asociaciones podrán desarrollar cualquier tipo de actividad económica, de conformidad con la ley.

Código Civil Venezolano (1982)

Ahora bien, en el modelo de negocios de franquicias se derivan obligaciones las cuales deben quedar soportadas en contratos, cumpliendo con ciertas formalidades. Todo lo relacionado a estas convenciones se encuentra previsto en el Código Civil Venezolano, específicamente en el

Título III, de las Obligaciones, Capítulo I de las Fuentes de las Obligaciones, Sección I De los Contratos, disponiendo en algunos de sus Artículos lo siguiente:

El Artículo 1.133 define el contrato como “una convención entre dos o más personas para constituir, reglar, transmitir, modificar o extinguir entre ellas un vínculo jurídico”.

A su vez, en el Artículo 1.134 se establece que: “El contrato es unilateral, cuando una sola de las partes se obliga; y bilateral, cuando se obligan recíprocamente”.

El Artículo 1.140 contempla lo siguiente:

Indentado: Todos los contratos, tengan o no denominación especial, están sometidos a las reglas generales establecidas en este Título, sin perjuicio de las que se establezcan especialmente en los Títulos respectivos para algunos de ellos en particular, en el Código de Comercio sobre las transacciones mercantiles y en las demás leyes especiales.

Ahora bien, el Artículo 1.141 establece que “Las condiciones requeridas para la existencia del contrato son: 1º Consentimiento de las partes; 2º Objeto que pueda ser materia de contrato; y 3º Causa lícita”.

Es importante considerar que el Artículo 1.142 contempla que “El contrato puede ser anulado: 1º Por incapacidad legal de las partes o de una de ellas; y 2º Por vicios del consentimiento”.

En el Artículo 1.143 se establece que “pueden contratar todas las personas que no estuvieren declaradas incapaces por la Ley.”

Es importante mencionar que en el Artículo 1.144 se define que “Son incapaces para contratar en los casos expresados por la Ley: los menores, los entredichos, los inhabilitados y cualquiera otra persona a quien la Ley le niegue la facultad de celebrar determinados contratos”.

Ley de Propiedad Industrial (1956)

Toda franquicia requiere ser identificada a través de una marca o patente, la cual al momento de su creación goza de deberes y derechos que se encuentran regidos en esta Ley, la cual contempla lo siguiente:

En el Artículo 2 se establece que:

El Estado otorgará certificados de registro a los propietarios de las marcas, lemas y denominaciones comerciales, que se registren; y patentes a los propietarios de los inventos, mejoras, modelos o dibujos industriales, y a los introductores de inventos o mejoras, que también se registren.

En el Artículo 3 de la mencionada norma:

Se presume que es propietario de un invento, mejora o modelo o dibujo industriales, o de una marca, lema o denominación comerciales, o introductor de un invento o mejora, la persona a cuyo favor se haya hecho el correspondiente registro.

Ahora bien, el Artículo 4º establece lo siguiente:

La cesión de un derecho de propiedad industrial no surtirá efecto contra terceros mientras no se haya hecho la anotación respectiva, en los libros de registro correspondientes.

Parágrafo primero.- La cesión de una marca entraña la transferencia al cesionario de todo derecho sobre otras marcas iguales o semejantes del cedente salvo expresa convención en contrario.

Parágrafo segundo.- Las denominaciones comerciales no podrán ser cedidas sino con el negocio que distinguen y los lemas comerciales con la marca a la cual correspondan.

El capítulo IV de esta norma establece todo lo referente a las marcas comerciales como lo que comprende este tipo de propiedad industrial, derechos, obligaciones, tiempo de duración, entre otros. A continuación se presentan los elementos comprendidos por las marcas en el Artículo 27:

Bajo la denominación de marca comercial se comprende todo signo, figura, dibujo, palabra o combinación de palabras, leyenda y cualquiera otra señal que revista novedad, usados por una persona natural o jurídica para distinguir los artículos que produce, aquéllos con los cuales comercia o su propia empresa.

La marca que tiene por objeto distinguir una empresa, negocio, explotación o establecimiento mercantil, industrial, agrícola o minero, se llama denominación comercial.

Lema comercial es la marca que consiste en una palabra, frase o leyenda utilizada por un industrial, comerciante o agricultor, como complemento de una marca o denominación comercial.

Ley sobre el Derecho de Autor (1993)

Si bien la Ley de Propiedad Industrial establece el marco que rige los derechos de los fabricantes o comerciantes sobre las frases o signos especiales que adopten para distinguir de los particulares los resultados de su trabajo o actividad, existe una norma que protege los derechos de los autores sobre todas sus obras, ya sean de carácter literario, científico o artístico, cualesquiera sea su género, forma de expresión, mérito o destino, establecido en la Ley sobre el Derecho de Autor, del cual el investigador consideró relevante resaltar los siguientes Artículos:

En el Artículo 2 se establece:

Se consideran comprendidas entre las obras del ingenio a que se refiere el artículo anterior, especialmente las siguientes: los libros, folletos y otros escritos literarios, artísticos y científicos, incluidos los programas de computación, así como su documentación técnica y manuales de uso; las conferencias, alocuciones, sermones y otras obras de la misma naturaleza; las obras dramáticas o dramático-musicales, las obras coreográficas y pantomímicas cuyo movimiento escénico se haya fijado por escrito o en otra forma; las composiciones musicales con o sin palabras; las obras cinematográficas y demás obras audiovisuales expresadas por cualquier procedimiento; las obras de dibujo, pintura, arquitectura, grabado o litografía; las obras de arte aplicado, que no sean meros modelos y dibujos industriales; las ilustraciones y cartas geográficas; los planos, obras plásticas y croquis relativos a la geografía, a la topografía, a la arquitectura o a las ciencias; y, en fin, toda producción literaria, científica o artística susceptible de ser divulgada o publicada por cualquier medio o procedimiento.

Ley para Promover y Proteger el Ejercicio de la Libre Competencia (1992)

Esta norma tiene por objeto promover y proteger el ejercicio de la libre competencia y prohibir las conductas y prácticas monopólicas y oligopólicas y demás medios que puedan impedir el goce de la libertad económica. De esta norma se desprenden algunos Artículos considerados relevantes para la investigación:

En el Artículo 3 es contemplado que:

A los efectos de esta Ley se entiende por libertad económica, el derecho que tienen todas las personas a dedicarse a la actividad económica de su preferencia sin más limitaciones que las derivadas de los derechos de los demás y las que establezcan la Constitución y leyes de la República.

Se entiende por actividad económica, toda manifestación de producción o comercialización de bienes y de prestación de servicios dirigida a la obtención de beneficios económicos.

Se entiende por libre competencia, aquella actividad en la cual existan las condiciones para que cualquier sujeto económico, sea oferente o demandante, tenga completa libertad de entrar o salir del mercado, y quienes están dentro de él, no tengan posibilidad, tanto individualmente como en colusión con otros, de imponer alguna condición en las relaciones de intercambio.

El Artículo 4 se señala que “quedan sometidas a esta Ley todas las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas que, con o sin fines de lucro, realicen actividades económicas en el territorio nacional o agrupen a quienes realicen dichas actividades”.

Por otra parte en el Artículo 5 "se prohíben las conductas, prácticas, acuerdos, convenios, contratos o decisiones que impidan, restrinjan, falseen o limiten la libre competencia".

Lineamientos de Evaluación de los Contratos de Franquicia (2000)

Aún cuando hasta los momentos no exista una Ley específica que regule el sistema de franquicias, fueron promulgados Lineamientos que contienen las definiciones aplicables, restricciones a la competencia, las obligaciones impuestas al franquiciado, las condiciones para la aplicación de los lineamientos así como sus excepciones. Es importante resaltar las definiciones contenidas en el Artículo 2, el cual establece lo siguiente:

A los efectos de la presente resolución se entenderá por:

a. Franquicia: un conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimiento, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor, "know-how" o patentes, que deberán explotarse para la reventa de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales.

b. Acuerdo de franquicia: el contrato a través del cual una empresa, el franquiciador, cede a la otra, el franquiciado, a cambio de una contraprestación financiera directa o indirecta, el derecho a la explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos y/o servicios y que comprende por lo menos:

-El uso de una denominación o rótulo común y una presentación uniforme de los locales y/o de los medios de transporte objeto del contrato.

-La comunicación por el franquiciador al franquiciado de un "know-how", y

-La prestación continua por el franquiciador al franquiciado de asistencia comercial y/o técnica durante la vigencia del acuerdo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Dar cumplimiento a los objetivos de la investigación, implica la ejecución de un proceso sistematizado que garantice la inclusión de los datos verdaderamente necesarios, así como el tratamiento e interpretación de los mismos y, con ello, llegar a la información que exige el problema en estudio. Es de allí que, el emprendimiento de la investigación implicará el seguimiento de una metodología que se convertirá en la médula espinal del conocimiento resultante; para efectos de este diseño la estructuración de su contenido responderá a cada uno de los pasos que se detallan a continuación:

Diseño, Tipo y Nivel de la Investigación

De acuerdo con la naturaleza de los datos requeridos para atender las interrogantes planteadas, el investigador asumió una estructura general para presentarlos, es decir un diseño particular; considerando que la investigación partió de una realidad relacionada con el proceso financiero de la puesta en marcha de Olanyr, C.A. como franquicia en la ciudad de Turmero, Estado Aragua, el diseño aplicable corresponde al no experimental. Al respecto Hernández y otros (2010) lo definen como:

La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan

en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.
(p. 149).

En este sentido, el investigador realizó estudios partiendo de un contexto real sin la manipulación deliberada de las variables, esto permitió llegar a las conclusiones luego de observar los fenómenos en su ambiente natural. Por otra parte, el tipo de investigación correspondió a un trabajo de campo, señalando al respecto Arias (2006):

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (p. 31).

De acuerdo a lo antes expuesto, el investigador recolectó la información requerida directamente de los sujetos que se encontraban en el lugar apropiado, a los cuales se les aplicaron los instrumentos necesarios para responder a las interrogantes de la investigación, a través de la utilización de una población y una muestra.

El estudio tuvo la posibilidad de analizar el proceso financiero de la puesta en marcha de Olanyr, C.A. como negocio de franquicia, y de determinar la gestión de riesgos financieros, formando de esta manera un criterio objetivo, sin efectuarse experimento alguno, quedando la profundidad de la acción investigativa en el nivel analítico, explicando Hurtado (2010), que:

La investigación analítica o interpretativa pretende encontrar pautas de relación internas en un evento para

llegar a un conocimiento más profundo de éste, que la mera descripción. Para ello se vale de las matrices de análisis, que proporcionan los criterios que permiten identificar esas pautas de relación. La investigación analítica intenta desentrañar lo que está más allá de lo evidente. Ejemplos de investigación analítica son los análisis de contenido en los medios de comunicación, los análisis de obras de arte, video, cine y teatro, los análisis literarios, los análisis filosóficos, los análisis situacionales, los análisis semiológicos, entre otros. (p. 133).

En este sentido, mientras el investigador observaba la realidad de la empresa en estudio de manera sistematizada, obtuvo datos suficientes para ofrecer un análisis de la misma.

En este orden de ideas, es evidente que el investigador manejó a manera conceptual las variables inmersas en ese problema de estudio, para de esta manera filtrar cuáles datos eran realmente pertinentes; por lo cual el diseño de investigación que adoptó el investigador para responder al problema planteado también fue documental, donde se apoyó en la revisión de textos, documentos y cualquier otro material impreso relacionado con el tema en estudio. Para Arias (2006:27) “La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”.

Es por ello que la razón principal de esta investigación se concretó en ofrecerle a Olanyr, C.A., la determinación de la gestión de los riesgos financieros y su alcance para la creación de franquicias, y en consecuencia

el análisis del proceso financiero de la puesta en marcha de este modelo de negocio.

Unidad de Análisis

Principalmente los datos necesarios para el logro de los objetivos en la presente investigación tuvieron su origen directamente de los sujetos involucrados en el problema planteado a través de la unidad de análisis, la cual según Centty (2006:s. p.) la define como aquellos “elementos en los que recae la obtención de información y que deben de ser definidos con propiedad, es decir precisar, a quien o a quienes se va a aplicar la muestra para efectos de obtener la información”. En otras palabras, la unidad de análisis corresponde a aquellos elementos sobre los cuales se aplica el conocimiento para cumplir con los objetivos planteados.

En este sentido, siguiendo los objetivos que se trazaron para este estudio, la unidad de análisis de esta investigación involucra a tres (3) personas que desempeñan en el área financiera y administrativa de la Compañía conformadas por el Presidente, la Vicepresidenta y el Asesor Contable – Financiero de Olanyr, C.A.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

El investigador requirió de recursos y métodos para recolectar de manera eficiente los datos requeridos para el logro de sus objetivos; por ello dentro de la metodología existen técnicas e instrumentos que, de acuerdo con la naturaleza de la unidad de análisis y de los mismos datos, se adecuan a las necesidades del diseño. En este sentido, para abordar las unidades

informantes se aplicó una técnica con su respectivo instrumento, siendo la primera la entrevista, debido a que ésta favorecerá un encuentro más personalizado, cara a cara y profundo. Explica Arias (2006):

La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador puede obtener la información requerida. (p. 73).

De este modo, dada la naturaleza de la investigación y a fin de cumplir con los objetivos de describir y determinar, el investigador se enfatizó en la recolección de datos a través de la entrevista, la cual tuvo lugar a través de un guion de entrevista estructurada.

Por otra parte, sosteniendo que la investigación de campo se apoyó en un criterio cierto, el investigador efectuó un fichaje de documentos, estructurando de esta manera el esquema conceptual necesario para el entendimiento del problema y desplegar finalmente las soluciones más factibles.

Técnicas de Presentación y Análisis de Datos

Tomados los datos de la realidad, el procedimiento final consistió en convertirlos en información al alcance de los usuarios de la misma; para ello debió ser procesada por medio de técnicas que de acuerdo con la naturaleza de los datos permitieran su transformación, en este sentido se procedió de la siguiente forma:

Los datos de las entrevistas se organizaron y se estructuraron, comparando su contenido entre sí, bajo un criterio limitado por el conocimiento conceptual objetivo y se presentaron por medio del análisis cualitativo, el que explica Sabino (2004:193), acotando: “Se refiere al que procedemos a hacer con la información de tipo verbal que, de un modo general se ha recogido mediante fichas de uno u otro tipo”. En otras palabras, se tomaron los datos proporcionados por las personas entrevistadas, se clasificaron, interpretaron objetivamente y se convirtieron en información entendible, plasmados posteriormente en una Matriz de Análisis Situacional, permitiéndole al investigador identificar fácilmente el logro de los objetivos.

El Análisis Situacional, también es llamado Análisis o Matriz DOFA, por las iniciales de las palabras Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Este tipo de análisis es definido por Ramos (2011: s. p.) como “el fundamento de la definición del Pensamiento Estratégico, dado que mediante el mismo se produce la vinculación de la empresa con su contexto y su competencia”.

A través de este Análisis Situacional, el investigador le ofreció a Olanyr, C.A. un análisis del proceso financiero en cuanto a la puesta en marcha de su marca como franquicia, permitiéndole tomar decisiones en el futuro. Adicionalmente, esta Matriz permitió resaltar los aspectos positivos y negativos de Olanyr, C.A., y relacionarlos con las oportunidades y amenazas del contexto.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

En esta fase del trabajo de campo, se realizó tanto la recolección de los datos como el posterior análisis interpretativo, basado en la objetividad y en el uso de técnicas correctas.

Particularmente, en esta investigación se procedió a un cara a cara con los sujetos poblacionales a través de la técnica de la entrevista estructurada, por lo que la información fue recabada a través de un guion de entrevista, el cual se detalla en el anexo N° 1. De allí que se pudo describir la situación financiera actual de la empresa Olanyr, C.A. basado en el aspecto financiero y se pudo determinar la gestión de riesgos financieros y su alcance para la creación franquicias, ello una vez que se procesaron los datos recabados en las entrevistas y plasmados en una matriz de Análisis Situacional.

La información, organizada e interpretada a través de la Matriz de Análisis Situacional o DOFA, permitió alcanzar un conocimiento explicativo de los aspectos que interesaban al investigador. A continuación es desglosado el logro de los objetivos luego del trabajo de campo y la recolección documental:

Análisis del Marco Regulatorio y Legal

Objetivo 1: Identificar los marcos regulatorios y legales necesarios para la creación de una franquicia de Olanyr, C.A.

Efectivamente en Venezuela son varias las leyes que en su conjunto regulan indirectamente a las franquicias, es decir no existe una Ley específica que norme este modelo de negocio, sin embargo lo importante es identificar el marco regulatorio inmerso en las de operaciones comerciales con las implicaciones jurídico-económicas que ello conlleva. Las franquicias son contratos mediante los cuales los franquiciados, o quienes compran la franquicia, adquieren el derecho de explotar o comercializar las marcas o patentes, luego de un convenio entre las partes y previa autorización del ente rector en esa materia en cada país.

Se trata de un formato de negocio basado en tres elementos básicos: licencias o autorizaciones de uso de marcas; transferencia de tecnología; y beneficios económicos para ambas partes. Quienes desean incursionar en el negocio de las franquicias deben saber que no es una forma tradicional de hacer negocios, pues por lo general éstas forman parte de una cadena de establecimientos, nacionales e internacionales, que aunque se rigen por códigos internos emitidos por las casas matrices, los países han legislado durante años sobre la actividad de franquicias en el mundo y se han creado leyes que norman el desenvolvimiento de esta actividad comercial.

En ese sentido, el Director de la Cámara Venezolana de Franquicias Profranquicias Riera (2010: s. p.), publicó que “aun cuando no exista una ley especialísima, deben ser aplicados un conjunto de ellas en relación con los objetos y actividades a desarrollar”, y aclara que esto no acarrea una disminución en la seguridad jurídica del negocio debido a que la aplicación en conjunto garantiza los derechos mínimos que tienen los franquiciantes y franquiciados.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009)

Enuncia entre sus Artículos los derechos económicos que poseen las personas de desarrollar actividades económicas de su preferencia, y la regulación por parte del Estado en el desarrollo de la misma, la garantía al derecho de la propiedad, el derecho de disponer de bienes y servicios de calidad, entre otros. Dichas disposiciones se encuentran tipificadas en los Artículos 112 al 118, entre los cuales se establece el derecho que tienen los venezolanos a dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, siendo las franquicias una de ellas. Adicionalmente es señalado como uno de los principios constitucionales que no se permiten los monopolios, a su vez se considera penado severamente la especulación, acaparamiento, y otros delitos conexos.

Estos elementos son de importancia significativa a considerar por los nuevos inversionistas, sobre todo en este modelo de negocios de franquicias ya que corresponden a principios constitucionales los cuales deben ser cumplidos cabalmente.

Código Civil Venezolano (1982)

Dispone de un articulado referido a los contratos en general, obligaciones entre partes y capacidad legal de los ciudadanos. Al respecto, Riera (2010: s. p.) señala: “Los contratos de franquicia, como contratos al fin, no escapan de tales principios”. Es por esta razón que es importante considerar lo previsto en esta norma, específicamente en el Título III, de las Obligaciones, Capítulo I de las Fuentes de las Obligaciones, Sección I De los Contratos, ya que se encuentran definiciones y tipos de contrato, así como todas aquellas

condiciones que contempla, requisitos para su validez y condiciones para que se considere nulo un contrato como por ejemplo los celebrados por inhabilitados.

Ley de Propiedad Industrial (1956)

En vista de que las franquicias se basan en el uso de licencias de las marcas, patentes y hasta derechos de autor, la Ley de Propiedad Industrial regula el uso de las licencias estableciendo dentro de su articulado definiciones, tal es el caso de la presunción de la propiedad de una marca por parte de la persona que haya registrado la misma, lo cual es importante a considerar por el franquiciante ya que, al momento de crear la marca comercial que identifique su negocio, es importante que inmediatamente realice el registro correspondiente y de esta forma asegurar la propiedad de ella. Adicionalmente, en el Capítulo IV de esta norma se detalla todo lo correspondiente a las marcas comerciales, siendo de relación directa con el tema de franquicias, ya que la norma define las marcas como todo signo, figura, palabra o cualquier otra señal que revista de novedad usados por una persona para distinguir los artículos que produce, siendo el objetivo de estas marcas distinguir a una empresa de las demás. Vale decir que el Organismo donde se encuentra información relacionada con el registro de marcas, patentes y derecho de autor es el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual (SAPI).

Por otra parte, es importante mencionar que en esta norma se prevé igualmente las consideraciones necesarias cuando se desee ceder el derecho de propiedad industrial.

Ley sobre el Derecho de Autor (1993)

El objetivo de esta norma es proteger los derechos de los autores sobre todas sus obras, ya sean de carácter literario, científico o artístico, cualesquiera sea su género, forma de expresión, mérito o destino. Es importante señalar esta Ley dentro del marco regulatorio de los franquiciantes ya que, todas aquellas obras que sean creadas para ser usados en este modelo de negocios, necesarios para su puesta en marcha como, folletos, planos, en fin, toda producción literaria, científica o artística susceptible de ser divulgada o publicada por cualquier medio o procedimiento se encuentran regidos por esta norma para su protección.

Ley Para Promover y Proteger el Ejercicio de la Libre Competencia (1992)

Esta Ley tiene por objetivo como su nombre lo indica promover y proteger el ejercicio de la libre competencia y la eficiencia en beneficio de los productores y consumidores, prohibiendo las conductas y prácticas monopólicas y oligopólicas y demás medios que puedan impedir, restringir, falsear o limitar el goce de la libertad económica, siendo importante considerar al momento de crear algún modelo de negocios para evitar que la misma se vea envuelta en ilícitos y se vea sometida a la imposición de sanciones.

Lineamientos de Evaluación de los Contratos de Franquicia (2000)

En estos Lineamientos se fijan los términos en los que se pueden firmar los acuerdos de franquicias en el país, así como también las restricciones a

la competencia, las obligaciones impuestas al franquiciado, las condiciones para la aplicación de los lineamientos y sus excepciones.

Aunque estos lineamientos no son propiamente una Ley específica que regula el sistema de franquicias, se garantiza a través de ellos las obligaciones que tienen los franquiciados y franquiciantes para desarrollar sus actividades económicas y empresariales.

Otras Normativas

Los franquiciados realizan actividades mercantiles, de las cuales derivan una serie de obligaciones y derechos que deben considerar y se encuentran previstos en el Código de Comercio. Adicionalmente, si los franquiciados contratan personal deberán cumplir con una serie de obligaciones derivadas en materia laboral de las cuales se desprende la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras, Ley de Seguro Social, entre otras relacionadas a esta materia. Adicionalmente, los franquiciados por las actividades que realicen deberán cumplir también con el Fisco enterando todos aquellos tributos y contribuciones que se deriven de su actividad, ya sean Nacionales, Estadales o Municipales, enmarcados en el Código Orgánico Tributario, Leyes especiales y Ordenanzas.

Análisis Situacional

Objetivo 2: Describir la situación financiera actual de la empresa Olanyr, C.A. para su proyección como negocio de franquicia.

Objetivo 3: Determinar la gestión de riesgos financieros y su alcance para la creación de franquicias de la empresa Olanyr, C.A.

Matriz DOFA			
Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
La liquidez con la cuenta la Compañía depende exclusivamente del logro de las metas de venta y el financiamiento externo. En los últimos dos años la liquidez ha disminuido 17 % en 2014 y 75% en el año 2015.	Dentro de las políticas de mantenimiento de saldo mínimo para garantizar desembolsos considerar gastos extraordinarios (no presupuestados).	Existencia de Política de Presupuesto de Caja para atender gastos presupuestados, así como una línea de crédito bancaria disponible.	Algunos proveedores solo aceptan pagos de contado, por lo que se requieren desembolsos inmediatos.
		Buena posición de solvencia para responder a las acreencias a largo plazo.	
No hay un seguimiento adecuado a los retrasos de las cobranzas.	Efectuar recordatorios periódicos y ofrecer medios de pago más efectivos (pagos con tarjeta de crédito y otros medios electrónicos).	Existencia de política de ventas a crédito: Anticipos del 50% y el monto restante al momento de la entrega final.	Demora por parte del cliente en el retiro de sus productos retrasa la cobranza.
Demora entre la contratación de los servicios y la adquisición de materia prima que se traduce en posibles variaciones en los costos afectando la rentabilidad.	Confirmar precios por vías inmediatas con proveedores y cantidades requeridas con el fin de garantizar los precios de las materias primas.	Se mantienen en constante innovación de las líneas de producción adaptándose a las nuevas tendencias del mercado para sostener niveles de rentabilidad positivos.	Sacrificar rentabilidad del negocio por cambios en precios de materias primas.

Matriz DOFA

Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
La estructura de costos no es actualizada de manera continua.	Definir una política de actualización del precio de ventas con cada incremento en los costos.	Hay una estructura de costos la cual es actualizada eventualmente.	Estricta regulación cambiaria limita la oferta de materias primas aumentando su precio de manera brusca.
Altos costos por mermas en la elaboración de chemises.	Buscar diversas opciones competitivas con nuevos proveedores que mejoren la calidad y precio de las telas para la elaboración chemises.	Buena selección al momento de determinar cuáles prendas cubren las expectativas de calidad evita incremento en los reclamos.	Calidad de telas de chemises inferiores a las telas de camisas.
En algunos casos falta de planificación para la adquisición de materias primas.	Mantener niveles de stock basados en las tendencias de ventas.	Alta rotación de inventarios a partir el segundo trimestre del año.	Los proveedores de telas tienen poca o ninguna actividad durante finales de diciembre y todo el mes de enero.
Prioridad de compra de insumos escasos sin considerar lo planificado, adquiriéndolos en la mayoría de los casos de contado.	Utilizar las herramientas tecnológicas para establecer relaciones con potenciales proveedores que puedan suministrar constantemente las materias requeridas.		
Matriz DOFA			
Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
Baja rotación de Inventarios de materias primas durante	Aprovechamiento de esta época para producir	La capacidad instalada se mantiene durante todo el	El ausentismo laboral se

finales de año y principios del ejercicio siguiente.	existencias y dotar los almacenes de mercancía para cubrir la demanda del siguiente ejercicio (previo análisis del mercado).	año.	incrementa durante el mes de diciembre.
	Negociar con clientes recurrentes para garantizar el mantenimiento de las cuotas de producción.	Buena relación con clientes, incluso mantienen cartera de clientes con años de trayectoria.	
Depende significativamente del financiamiento externo.	Tasa de interés real negativa, la cual permite manejar el endeudamiento para adquirir activos no monetarios.	Baja tasa de incobrabilidad permite cubrir los compromisos a corto plazo recurriendo al financiamiento solo en casos necesarios.	Elevada Inflación, la cual afecta los costos de reposición.
	Estabilidad en Tasas de Interés Activas.		Liberación de tasas activas.

Matriz DOFA

Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
<p>La productividad del personal disminuye al tener conocimiento de no llegar a la meta para obtener bonificación adicional.</p>	<p>Establecer programas adicionales de beneficio al personal para mantenerlo motivado tales como: día deportivo, proyecto verde, compartir por día de las madres / padres, entre otros.</p>	<p>Se manejan indicadores de productividad para realizar mediciones y comparaciones: eficiencia operativa, tiempo de respuesta a los pedidos, calidad de productos, reclamos recibidos.</p>	<p>Continuidad de la inamovilidad laboral hace que el riesgo laboral sea elevado.</p>
		<p>La cantidad de trabajadores requerida para el funcionamiento de la franquicia es mínima, lo que se traduce en un riesgo laboral manejable por parte de los inversionistas.</p>	
		<p>Existencia de una programación de producción y ventas para garantizar los servicios en el tiempo establecido.</p>	

Matriz DOFA

Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
No cuentan con personal interno especializado en administración y gestión de riesgos.	Capacitar al personal interno o contratar a personal especializado en materias de administración y control de riesgos.	Cuentan con asesoramiento externo sobre los cambios que ocurren en el entorno y las acciones a implementar.	Cambios en la legislación de manera improvisada incluyendo el ámbito laboral y tributario sin ninguna planificación para la adaptación progresiva por parte de las empresas.
No se consideran indicadores externos como posición en el mercado, manejo del fraude y riesgos políticos.	Diversificar estrategias de administración financiera considerando respuestas a posibles eventualidades para minimizar el riesgo interno y externo.		
Ausencia de estrategias ante los riesgos repentinos.			
La administración y control de riesgos es realizada al momento conocer las reformas legales, siendo susceptible a cambios repentinos.	Realizar una evaluación de riesgos de manera mensual clasificando los riesgos de acuerdo a su impacto y a su probabilidad de ocurrencia.		

**Cuadro 2: Matriz DOFA
Elaboración propia (2016)**

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Tomar decisiones de inversión, desarrollo o expansión en la Venezuela actual, es un trabajo arduo para la gerencia financiera. Decidir el desarrollo de un concepto de franquicia se traduce en el desarrollo de todo un plan de negocios que debe responder a pasos objetivos y técnicamente desarrollados. En atención a ello y de acuerdo a los objetivos planteados se desarrolló la presente investigación relacionada con el análisis del proceso financiero inmerso de la puesta en marcha de Olanyr, C.A. como franquicia en la ciudad de Turmero, Estado Aragua, concluyéndose:

Se evidenció que aun cuando no hay un marco jurídico o Ley específica que regule el sistema de franquicias de manera taxativa, existe una amplia gama de normas que parten desde la carta magna hasta lineamientos específicos relacionados con la materia, los cuales en su conjunto regulan los derechos y las obligaciones que tienen los franquiciados de llevar a cabo sus actividades empresariales dentro del territorio Nacional, garantizando las condiciones jurídicas para el establecimiento de este modelo de negocios.

Aunque existe una política de presupuesto de caja, el cual es alimentado con las proyecciones de las ventas y cobranzas así como los gastos fijos, se observó un alto riesgo de liquidez producto de sus bajos niveles, los cuales dependen en gran medida al cumplimiento de metas de venta y al financiamiento externo, donde este último si bien resuelve un problema

puntual afecta la liquidez en el futuro. Otro de los factores a destacar es que el presupuesto de caja elaborado por la empresa no contempla gastos extraordinarios. Esta situación constituye un alto riesgo operativo debido a que el descenso en las ventas, el desembolso de una gran cantidad de dinero no presupuestado o una combinación de ambos puede traer como consecuencia que la empresa entre en un proceso de insolvencia con sus acreedores. Este proceso puede ser acompañado de acciones legales las cuales perjudicarían el nombre y la reputación de la empresa así como su marca (riesgo de reputación). El no contar con la liquidez necesaria para cubrir los costos y gastos fijos se puede convertir en un incremento continuo en el financiamiento.

A pesar de encontrar oportunidades de mejora relacionadas con el proceso de cobranza, la política crediticia que mantiene la compañía con sus clientes le permite garantizar el 50% del monto de los contratos, disminuyendo significativamente el riesgo crediticio. De efectuar un seguimiento periódico de la cartera vencida, así como ofrecer métodos de pago adicionales y de fácil acceso a los clientes este riesgo disminuiría aun más, garantizando fondos suficientes para brindar seguridad a los inversionistas.

La rentabilidad de la empresa en estudio se ve afectada por los repentinos cambios de precios presentes en la economía inflacionaria venezolana, donde la cantidad de días que transcurren entre la aceptación de un contrato y la adquisición de las materias primas puede representar que la ganancia se reduzca significativamente. Este riesgo se puede minimizar utilizando vías de negociación inmediatas (teléfono, internet, entre otras) para garantizar mejores niveles de rentabilidad con los mismos activos

disponibles (ROE), efectuando una gestión financiera eficiente, donde el proceso administrativo de la planificación contemple las diversas estrategias de negociación para garantizar los mejores precios del mercado.

Otro de los factores a considerar es la necesidad del establecimiento de una política de actualización automática de la estructura de costos de manera continua, con ello se ve necesario el establecimiento de rangos de rentabilidad que permitan arrojar alertas cuando el costo se aproxime al precio de venta para realizar los ajustes necesarios a que haya lugar y garantizando tanto al franquiciante como al franquiciado seguridad en los procesos que permitan mantener el valor de la inversión.

Por otro lado la relación entre el costo y la calidad no van precisamente de la mano. Al obtener materiales más costosos pero de menor calidad se ven afectados significativamente dos elementos: competitividad y marca. En el caso de la empresa en estudio para que la marca no se viera afectada se incrementaron los costos producto de la selección de prendas que no cubrían las expectativas de calidad requeridas para su comercialización. Esto se tradujo en un incremento en los costos y por ende un incremento de los precios de venta afectando su competitividad.

La rotación de los inventarios determina la capacidad de la empresa de colocar en el mercado sus productos en el menor tiempo posible. Los niveles de rotación de inventario durante el primer trimestre se mantienen bajos, sin embargo mejoran a partir del segundo trimestre. Este comportamiento se debe principalmente a varios factores, donde uno de ellos consiste en que los proveedores de telas mantienen una actividad casi nula durante los meses de diciembre y enero, por lo que los administradores financieros de

Olanyr, C.A. utilizan una estrategia de adquirir materias primas de manera anticipada, incurriendo en ocasiones en compras no planificadas. Al ser constante la capacidad instalada se podría utilizar la misma durante todo el mes de diciembre y enero ofreciendo de manera anticipada servicios para los clientes recurrentes garantizando el volumen de operaciones durante todo el año.

Uno de los factores centrales del riesgo financiero es el nivel de endeudamiento. Aunque la empresa depende significativamente del financiamiento externo la misma saca provecho a las condiciones económicas actuales, donde al tener una tasa de interés real negativa motiva el endeudamiento para financiar capital de trabajo y otros activos necesarios para su expansión.

Las leyes laborales así como las medidas asumidas por el ejecutivo en esta materia han sido una de las limitaciones para las nuevas inversiones. Una de estas medidas ha sido la inamovilidad laboral, sin embargo la empresa al contar con indicadores de operatividad estandarizados puede medir el rendimiento de sus trabajadores en todo momento lo que le ha permitido otorgar bonificaciones adicionales al sueldo. Programas adicionales de beneficio al personal pueden traer como consecuencia una mayor productividad, mejorando en cierta proporción la rentabilidad buscada y garantizando mejores niveles de motivación al personal.

Aunque la empresa no cuenta con personal especializado en materia de gestión de riesgos financieros, la misma se apoya en el asesoramiento externo, quienes evalúan cambios en el entorno y sugieren acciones

financieras a considerar con la finalidad de evitar los impactos negativos que pudieran traer.

Recomendaciones

Desde el punto de vista financiero, una vez cubiertos los objetivos planteados en la presente investigación se recomienda lo siguiente:

Definir dentro de la planificación financiera procedimientos estandarizados de evaluación continua de indicadores financieros (liquidez, solvencia, rentabilidad, niveles de endeudamiento, entre otros), así como efectuar comparaciones recurrentes entre el comportamiento esperado y el comportamiento real para poder alertar oportunamente situaciones atípicas y efectuar las correcciones necesarias, considerando los posibles escenarios a que haya lugar y una vez comprobado su adecuado funcionamiento transmitirlos a los franquiciados.

Fortalecer las políticas crediticias para minimizar el impacto de la cartera vencida sobre la continuidad del negocio.

Optimizar los tiempos de contratación con proveedores aprovechando la tecnología al alcance para disminuir el riesgo de incremento de precios de materias primas y disminución de la rentabilidad. Adicionalmente ampliar la búsqueda de proveedores con la finalidad de contar con nuevas opciones que permitan garantizar la calidad requerida y mejores precios.

Utilizar la tecnología para realizar actualizaciones continuas en la estructura de costos alimentándola con cada incremento de precios de las materias primas. De otro modo evaluar la utilización del sistema de costo estándar, y el comportamiento de las variaciones con cada cierre de costos.

Establecer estrategias de planificación y de negocios para aprovechar la capacidad instalada y transformar la baja productividad y gestión comercial de los meses de diciembre y enero en altos niveles productivos y efectividad comercial ofreciendo a clientes mejores tiempos de respuesta durante este período.

Evaluar de manera continua los cambios en las condiciones externas para diseñar estrategias que minimicen los impactos negativos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos.

Promover al personal la capacitación administrativa y financiera, con la finalidad de mejorar los procesos administrativos, permitiendo tener una visión más amplia del negocio y fortaleciendo la evaluación de riesgos financieros, para de esta forma alertar cualquier situación que contravenga a los intereses y asegure las medidas correctivas necesarias que garanticen el correcto funcionamiento de la franquicia.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, A. (2008). **Proceso y Procedimiento**. [Artículo en Línea]. Disponible:<http://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/6871/Procesal4.pdf?sequence=32>. [Consulta: 2016, Mayo 5].

Antonorsi, M. y Senior, J. (2012). **La Franquicia como Estrategia para el Desarrollo de Negocios**. Revista Debates IESA. Volumen VI, número 4. Caracas.

Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica** Editorial EPISTEME, C. A. Caracas.

Cabrera, M. (2014). **La importancia de la franquicia en la creación de una empresa de servicios infantiles**. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Guayaquil. Guayaquil. Ecuador.

Caraballo, A. (2013). **Evaluación de la Gestión Administrativa, Financiera y Comercial de las Cooperativas Asociadas a CONFECOOP Caribe**. Editorial de la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso. Málaga.

Castellanos, V. (2011). **Estudio Financiero para la Expansión de Empresas Dedicadas a la Comercialización de Ropa en la Ciudad de Guatemala, a Través de la Concesión de Franquicias**. Tesis de maestría no publicada. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.

Castillo, M. (2004). **Guía para la Formulación de Proyectos de Investigación**. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá.

Centty, D. (2006). **Manual Metodológico para el Investigador Científico**. [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/816/UNIDADES%20DE%20ANALISIS.htm>. [Consulta: 2016, Mayo 18].

Código Civil de Venezuela (1982). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 2990 Fecha: Julio 26, 1982. Caracas.

Colmenares, O. (2007). **El Conocimiento Como Ciencia y el Proceso de Investigación**. [Artículo en Línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/el-conocimiento-como-ciencia-y-el-proceso-de-investigacion/>. [Consulta: 2016, Mayo 3].

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5908 Extraordinaria. Fecha: Febrero 19, 2009. Caracas.

Covarrubias, I. (2010). **Apuntes Teóricos Sobre Formulación y Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión Privada.** Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 137. [Revista en Línea]. Disponible: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ve/2010/icm.htm>. [Consulta: 2015, Octubre 18].

D'Aquino, C. (2016). **Educación Financiera.** [Artículo en Línea]. Disponible: <http://www.educacaofinanceira.com.br/esp/index.php/escolas/conteudo/420>. [Consulta: 2016, Mayo 5].

Díaz, M. (2012). **Análisis Contable con un Enfoque Empresarial.** Editorial de la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso. Málaga.

Díaz, P. (2009). **La Inversión en la Economía.** [Artículo en Línea]. Disponible: <http://www.econlink.com.ar/economia/inversion>. [Consulta: 2015, Octubre 18].

Faría, H. y Sabino, C. (1997). **La Inflación. Que es y Como Eliminarla.** Editorial Cedice. Caracas.

Fernández, N. (2006). **Rentabilidad de Pymes Argentinas al Nivel de Países Desarrollados.** [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.asteriscos.tv/pymes-206.html>. [Consulta: 2016, Mayo 3].

Gallego, T. (2007). **Bases Teóricas y Fundamentos de la Fisioterapia.** Editorial Médica Panamericana. Buenos Aires.

Gitman, L. y Zutter, C. (2012). **Principios de Administración Financiera.** Pearson Educación. México.

Haro, A. (2008). **Medición y Control de Riesgos Financieros.** Editorial Limusa. México.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). **La Metodología de la Investigación.** McGraw-Hill Interamericana, S. A. México.

Horne, V. y Wachowicz, J. (2010). **Fundamentos de Administración Financiera**. Pearson Educación. México.

Huamaní, E. (2015). **Plan para La Internacionalización de una Franquicia para El Año 2015. Caso Polka Dots**. Trabajo de grado no publicado. Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela.

Hurtado, J. (2010). **Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia**. Editorial de la Fundación Sypal. Caracas.

Ley de Propiedad Industrial (1956). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 25227. Fecha: Diciembre 10, 1956. Caracas.

Ley para Promover y Proteger el Ejercicio de la Libre Competencia (1992). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 34880. Fecha: Enero 13, 1992. Caracas.

Ley Sobre El Derecho de Autor (1993). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 4638 Extraordinaria. Fecha: Octubre 1, 1993. Caracas.

Lineamientos de Evaluación de los Contratos de Franquicia (2000). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5431. Extraordinaria. Enero 7, 2000. Caracas.

Macías, E. (2002). **Administración Financiera, Conceptos Básicos**. [Artículo en Línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/administracion-financiera-conceptos-basicos/>. [Consulta: 2016, Mayo 4].

Méndez, A. y Astudillo, M. (2008). **La Investigación en la Era de la Información**. Editorial Trillas. México.

Mora, C. (2005). **Pymes y Competitividad**. [Artículo en Línea]. Disponible: <http://www.astrolabio.net/revistas/articulos/113267086253311.php>. [Consulta: 2015, Junio 27].

Morales, A. y Morales J. (2014). **Planeación Financiera**. Grupo Editorial Patria. México.

Ramírez, C. (2010). **Fundamentos de Administración**. Ecoe Ediciones. Bogotá.

Ramos, M. (2011). **El Proceso de Planeamiento: el Análisis Situacional**. [Artículo en Línea]. Disponible: <http://blog.orientaronline.com.ar/?p=752>. [Consulta: 2016, Mayo 3].

Riera, A. (2010). **Realidad Jurídica de las Franquicias en Venezuela**. [Artículo en Línea]. Disponible: <http://eltresporciento.com/macanao2/documentos/Marco%20Juridico%20de%20las%20Franquicias.pdf>. [Consulta: 2016, Mayo 3].

Sabino, C. (2004). **La investigación Científica**. Editorial Panamericana. Caracas.

Samuelson, P y Nordhaus, W. (2005). **Economía**. Mc Graw Hill Educación. México.

Solozabal, J. (1984). **Una Nota Sobre el Concepto de Política**. Revista de Estudios Políticos. Madrid.

Velázquez (2011). **Diseño de Modelo de Plan de Negocio como Herramienta para el Estudio de Factibilidad Técnica Y Económica del Montaje de Plantas In-House del Sector Plástico en una Empresa de Consumo Masivo**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo, Campus Bárbula. Valencia, Venezuela.

Westerfield, R. (2013). **Fundamentos de Finanzas Corporativas**. [Documento en línea]. Disponible: <http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/2013/FundamentosFinanzasC>. [Consulta: 2016, Mayo 3].

.

ANEXOS

ANEXO 1

Guion de Entrevista

1. ¿De qué manera la empresa cerciora que el flujo de caja para asegurar el ritmo normal de las operaciones en el corto plazo, sea líquido?

Presidente: La empresa lo hace a través de un presupuesto de caja, en el que se incluyen la totalidad de compromisos que se encuentran próximos a vencer y se estiman los ingresos que se percibirán. Adicionalmente hay una línea de crédito en el banco con la cual al momento de tener alguna eventualidad por fondos insuficientes podemos hacer uso de la misma, permitiéndonos cumplir con nuestros acreedores y trabajadores.

Vicepresidenta: Partimos de un presupuesto de ventas mensual, el cual vamos revisando de manera semanal y medimos el comportamiento que están teniendo las ventas para determinar si son suficientes para cubrir los costos y gastos fijos. En el caso de que el comportamiento real no sea de acuerdo a lo estimado realizamos inmediatamente una solicitud al banco para gestionar un financiamiento. Generalmente contamos con una disponibilidad mínima en el banco que alcance para cubrir los gastos y costos fijos de un mes y máxima de dos meses. Aunque producto de esta práctica nuestros niveles de liquidez han bajado 17% en el año 2014 y 75% en el año 2015. En el año 2013 el índice de liquidez financiera era de 2,62 mientras que los últimos dos años fue de 2,18 y 0,55 (2014 y 2015 respectivamente).

Asesor Contable-Financiero: Se prepara un detalle de todas aquellas obligaciones que mantiene la empresa con sus acreedores en el corto plazo, y con la alta rotación de las cobranzas, se asegura su cumplimiento. A su vez, a todos los clientes se les pide para la compra de algún bien o servicio que ofrecemos, un anticipo para de esta forma asegurar el pago de los insumos necesarios, por lo que se asegura en el corto plazo estas operaciones de compra y venta.

2. ¿Cómo podría caracterizarse la posición rentable del negocio considerando la relación del efecto inflacionario y el cumplimiento de las metas de rentabilidad visionadas por los inversionistas en el mercado venezolano?

Presidente: Al incrementarse los costos por el efecto inflacionario actual, esto se traslada al consumidor final para asegurar la posición rentable del negocio. Por otra parte, es importante mencionar que en situaciones de crisis es donde se crean oportunidades, por lo tanto es vital establecer estrategias que permitan mantener el margen de la rentabilidad, sin dejar de lado la calidad, atención al cliente, puntualidad y responsabilidad en la entrega de los bienes y servicios.

Vicepresidenta: Siempre procuramos mantener rentabilidad. Y esta rentabilidad en algunas oportunidades implica generar ciertos cambios para adaptarnos a las nuevas condiciones del mercado. Por ejemplo: hace cinco años nuestra producción se enfocaba en la confección y servicio de bordado de chemises, hoy en día nuestra producción va dirigida con principal atención a la confección de camisas. Este cambio en la tendencia se debe principalmente al factor económico, donde anteriormente fabricar una chemis

era más económica que una camisa, hoy en día hacer una chemis es más costoso que una camisa, mientras que la calidad de la tela de una camisa generalmente es superior a la de una chemis. A pesar de ello los índices de reclamos por chemises vendidas son similares a los reclamos por camisas vendidas.

Asesor Contable-Financiero: La posición rentable del negocio se ha caracterizado por ser un poco variable, ya que en estos tiempos el efecto inflacionario ha sido galopante, por lo que hemos tenido que hacer seguimiento constante de nuestros costos y actualizarlos cuando se adquieren nuevos insumos o materia prima, para de esta forma no afectar la rentabilidad; ni mermar aspectos que nos han hecho caracterizar y posicionarnos en el mercado, tales como la calidad de nuestros productos y servicios, excelente atención al público y responsabilidad en la entrega de nuestros pedidos, y de esta forma, aun cuando se ve afectado de alguna manera el incremento de nuestros precios sobre los consumidores finales; estos factores son considerados, por lo que a pesar de las subidas de precio, mantienen las relaciones comerciales con nosotros, incrementándose la demanda de nuestros productos y servicios, motivándonos a tener una visión de crecer y expandirnos para posicionarnos en otras latitudes.

3. ¿Cómo ha venido manejando la gerencia financiera las decisiones de financiamiento considerando la posición de solvencia que presenta el negocio en la actualidad?

Presidente: La rentabilidad actual del negocio ha permitido endeudarse racionalmente e invertir los recursos obtenido en insumos y demás activos necesarios en el proceso productivo. Para ello, la gerencia también considera

la situación actual del efecto inflacionario y la estabilidad de las tasas de interés activas, de esta forma aunque nuestros niveles de liquidez han disminuido, nuestra solvencia se ha incrementado, permitiendo contar con activos que respaldan nuestras obligaciones.

Vicepresidenta: En esta época inflacionaria, donde la tasa de interés real es negativa, hemos tomado la decisión de incrementar el financiamiento para la adquisición de materias primas que son necesarias para nuestra producción. Esto permite garantizar mejores precios a nuestros clientes en comparación con nuestros competidores y al realizar las cobranzas podemos cancelar los financiamientos adquiridos, lo que permite obtener una ganancia razonable sin comprometer la solvencia de la empresa.

Asesor Contable-Financiero: Hemos considerado los factores principales en la toma de decisiones de financiamiento como la solvencia que posee la empresa, la situación país actual respecto la inflación y que las tasas de interés activa han mantenido su valor, por lo que es conveniente en estos tiempos recurrir al financiamiento para invertirlo en insumos y demás activos necesarios en el proceso productivo.

4. ¿Cuáles aspectos determinan la rotación de inventarios de materia prima e insumos considerando la planificación de la producción según metas de mercado?

Presidente: De acuerdo a las modas actuales, las últimas tendencias en este aspecto y la demanda de los clientes, hacen que se tomen decisiones inmediatas para adquirir o rotar nuestra materia prima e insumos con la

intención de estar dotados para poder posicionarnos en el mercado y estar a la altura de los requerimientos demandados.

Vicepresidenta: La época del año es el principal aspecto, por ejemplo durante los meses enero y febrero las grandes empresas comienzan sus procesos de adquisición de uniformes, sin embargo, nuestros proveedores de telas tienen escasa o ninguna actividad durante finales del mes de diciembre y todo el mes de enero, por lo que debemos dejar abastecido nuestro almacén desde el mes de octubre o noviembre con telas para cumplir con nuestros primeros compromisos del siguiente año, en consecuencia, durante finales de año y principios del año siguiente tanto la rotación de inventarios de materia prima como nuestra productividad son bajas.

Asesor Contable-Financiero: La alta demanda que poseen nuestros productos, así como lo que requieren los clientes de acuerdo a la temporada o época, ya sea vacacional, escolar, entre otras. Estos aspectos se consideran al momento de planificar la producción y se toman las decisiones necesarias para cumplir las metas y satisfacer el mercado, adquiriendo los insumos necesarios.

5. ¿Cómo se ha comportado la rotación de la cobranza de acuerdo con las ventas brutas?

Presidente: La rotación de cobranza es alta porque debido a que en términos generales, contamos con una red de clientes solventes, con quienes en su mayoría hemos mantenido relaciones comerciales por más de tres años.

Vicepresidenta: Nuestras cobranzas se han mantenido en buenos términos debido a que generalmente solicitamos un anticipo del 50 % para aceptar los pedidos y 50% para el retiro de los mismos. Hay casos puntuales de clientes con los que mantenemos relaciones de muchos años con los cuales pueden llegar a cambiar los porcentajes de anticipo y pago final de acuerdo a las necesidades particulares pero estos casos son la excepción. En casos puntuales hemos tenido mercancía en nuestras instalaciones por más de un año debido a que algunos clientes no vuelven (solo abonan el 50% y el monto restante no es cancelado), otros casos donde algunos clientes se demoran más del tiempo acordado, pero esos casos son la excepción.

Asesor Contable-Financiero: La rotación de cobranzas ha mantenido un comportamiento alto, debido a que contamos con una cartera de clientes que han mantenido las relaciones con nosotros por más de tres años, por lo que en su mayoría las ventas se consideran con una baja tasa de incobrabilidad.

6. ¿Cuáles aspectos han alterado en el corto plazo al capital de trabajo?

Presidente: El aspecto principal es la inflación, debido que al momento de reponer el inventario el valor es mayor, por lo que debe incurrirse en un mayor flujo de caja para cumplir con nuestros acreedores. Otro aspecto es la frecuencia con las que se ejecutan los aumentos de sueldos por parte del Ejecutivo Nacional, sin considerar una debida planificación, ya que estas obligaciones deben ser cumplidas en el corto plazo, y por esta ausencia de planificación, debe afectarse el capital de trabajo para responder a ello. Finalmente, es importante considerar el aspecto de los elevados tributos.

tanto municipales como nacionales, los cuales son modificados sin previo aviso, de una forma agresiva con los contribuyentes, afectando el capital de trabajo, ya que el pago de los mismos es obligatorio para el funcionamiento de la empresa.

Vicepresidenta: La inflación y el costo de oportunidad son dos factores que hacen que en algunas oportunidades no se cumpla con lo planificado, dando prioridad de compra a los insumos que están más escasos, sin importar si la compra de los mismos se encontraba planificada. En la mayoría de los casos donde esto sucede debemos efectuar pagos de contado afectando al capital de trabajo.

Asesor Contable-Financiero: Nuestro capital de trabajo se ve afectado por aspectos externos, incontrolables por nosotros como la inflación, ya que al momento de hacer la reposición del inventario, el mismo se adquiere a un valor alto, por lo que afectamos el flujo de caja para adquirirlo. La falta de planificación por parte del Ejecutivo Nacional en cuando a la divulgación de aumentos de sueldo con suficiente tiempo de anticipación es otro factor, ya que este tipo de obligación debe cumplirse a cabalidad y si ocurre sin suficiente tiempo de anticipación para estimar esos aumentos, se debe afectar el capital de trabajo para poder responder a ello. Otro aspecto es el incremento de las tasas e impuestos que realizan a nivel municipal y nacional sin suficiente tiempo de anticipación para poder provisionarlo.

7. ¿Cuáles indicadores de productividad facilitan el control de las operaciones del negocio?

Presidente: Los principales factores que nos han permitido mantener un control operacional son la eficiencia y la calidad sobre el tiempo de entrega. Hay épocas del año en la que la demanda de los servicios se incrementa considerablemente, sin embargo los compromisos asumidos siempre son prioridad para la empresa. De esta forma evitamos saturar la planificación semanal y perder el control de las operaciones del negocio.

Vicepresidenta: El principal indicador es la eficiencia. Mediante este indicador medimos la gestión de nuestro personal, y el resultado del mismo se traduce al final del mes en una posible bonificación adicional a su salario cuando se cumplen todos los parámetros establecidos, tales como: calidad de nuestros productos, tiempo de respuesta a los pedidos de nuestros clientes, porcentaje de cumplimiento de pedidos en el tiempo establecido y cantidad de reclamos recibidos. Sin embargo hay momentos en los que la productividad disminuye cuando el personal sabe que no puede cumplir con la meta para obtener su bonificación adicional del período.

Asesor Contable-Financiero: La calidad, la eficiencia y una excelente planificación de los pedidos, son los indicadores de productividad que nos han facilitado el control de las operaciones de la empresa, ya que a través de ellos podemos cumplir con nuestros compromisos en el tiempo previsto, haciendo seguimiento de que la calidad del producto o servicio no disminuya; sobre todo en aquellas temporadas de alta demanda.

8. ¿De cuáles conocimientos dispone el personal para diseñar y aplicar medidas para controlar los riesgos financieros tanto internos como externos?

Presidente: Poseen conocimientos a nivel medio que nos permiten subsistir, sin embargo no se dispone de una amplia gama de conocimientos que permitan alertar los riesgos internos o externos.

Vicepresidenta: Los conocimientos son básicos, sin embargo contamos con asesores externos los cuales nos brindan recomendaciones sobre las posibles acciones que debemos implementar en la medida que surgen los cambios en las leyes, tasas de interés, indicadores macroeconómicos, tasas de cambio, entre otros.

Asesor Contable-Financiero: Los conocimientos que posee el personal es de un nivel medio, el cual ha permitido controlar en la medida de lo posible todos aquellos riesgos financieros que pueden afectarnos; sin embargo por no contar con un nivel más alto de conocimientos, no hemos tenido la capacidad de diseñar estrategias, que permitan minimizar los riesgos internos o externos más complejos.

9. ¿Cuáles situaciones prevé como riesgos financieros para el negocio?

Presidente: La inamovilidad laboral, la inseguridad campante del país, las reformas tributarias agresivas y sin planificación, socaban la ya mermada disponibilidad de recursos.

Vicepresidenta: La liberación de las tasas de interés activas constituye un riesgo financiero, ya que nuestros pasivos corrientes se han incrementado en comparación con nuestros activos corrientes. Otra situación que representa un riesgo latente es el incremento constante de la liquidez en el país sin ningún tipo de respaldo, esto ha hecho que los precios de nuestras materias

primas se incrementen en un abrir y cerrar de ojos, teniendo que incluso llegar a sacrificar una parte de la rentabilidad por los cambios de precios surgidos entre la fecha de aceptación de los pedidos y la compra de materias primas.

Asesor Contable-Financiero: La incertidumbre legal, ya que en cualquier momento hacen reformas a las leyes que pueden considerarse agresivas en la rentabilidad de las empresas, así como también mantienen leyes o crean nuevas que pueden tornarse arriesgadas en la posición financiera de la empresa, como leyes que controlen de una forma estricta las estructuras de costos, la inamovilidad laboral, entre otras. Considero un riesgo financiero alto que exista un control en la estructura de costos, incremento en los tributos aunado a una alta inflación.

10. ¿Cuáles políticas de control está ejecutando la gerencia financiera para el manejo de los riesgos financieros en la toma de decisiones de expansión?

Presidente: Principalmente la segregación de funciones. Adicionalmente evaluamos en forma semanal los incrementos de precios por parte de nuestros proveedores.

Vicepresidenta: Prohibimos las ventas 100% a crédito, solamente aceptamos el 50% a crédito. Disminuimos los días disponibles para concretar presupuestos, Disminuimos el tiempo de respuesta para la entrega de nuestros productos para de esta forma poder cobrar la porción final de los pedidos de una manera oportuna, lo cual nos ayuda a contar con fondos suficientes para evitar la insolvencia financiera, así nuestros planes de

expansión se pueden ejecutar con el acompañamiento del financiamiento bancario.

Asesor Contable-Financiero: Revisiones constantes de nuestra estructura de costos, considerando los incrementos de precios de los insumos requeridos, dotándonos a través de la inversión en activo fijo e inventario necesario para la producción, a través de financiamiento.

11. ¿Cuáles procedimientos lleva a cabo la gerencia financiera para la administración de los riesgos?

Presidente: Todas las semanas debe evaluarse la cartera de cuentas por cobrar y su rotación, se registran provisiones, para hacer frente cuando se presentan ciertas eventualidades, las cuales deben estar autorizadas por la gerencia. Por otra parte se realizan estructuras de costo, las cuales sirven como soporte ante una fiscalización por parte de algún representante de los distintos organismos oficiales.

Vicepresidenta: Hacemos seguimiento a los cambios de las leyes que pueden afectarnos, actualizamos la estructura de costos frecuentemente por las variaciones en los precios de nuestros proveedores o cambio en los sueldos y evaluamos nuestra situación financiera una vez al mes.

Asesor Contable-Financiero: Así como se mencionó anteriormente, revisiones constantes de la estructura de costos, del capital de trabajo y financiamientos con lo que se cuenta, seguimiento de todas aquellas obligaciones que mantenemos para provisionarlas y pagarlas oportunamente.

12. ¿Cuál es la respuesta a los riesgos que prioriza la gerencia para darle curso a la operatividad planificada de la empresa?

Presidente: Primero, desde el momento en que se asumen compromisos se solicita a los clientes un pago parcial por adelantado, el cual servirá para la adquisición de nuestras materias primas y los insumos requeridos. Posteriormente se utiliza el excedente en los flujos de caja para evaluar las distintas opciones de inversión las cuales permiten incrementar de manera progresiva y planificada la producción a través de los planes de expansión.

Vicepresidenta: El principal riesgo que puede afectar la operatividad planificada es el incremento en los precios, que hace que debamos actuar de forma rápida desde el momento que solicitamos cotizaciones para elaborar presupuestos hasta el momento que entregamos nuestros productos, por ello a mayor tiempo de respuesta mayor será el riesgo financiero para nosotros.

Asesor Contable-Financiero: A través de los anticipados recibidos de clientes, son adquiridos los insumos necesarios para el cumplimiento de lo que demanden, así como también nos permite cumplir con las obligaciones de nuestros proveedores, personal, bancos, fisco, entre otros; ya que con los riesgos existentes, de no asegurar el cumplimiento de esos principales compromisos no podríamos operar. Ahora bien, en los casos que contamos con un excedente en los flujos de caja, el mismo se utiliza en inversiones de cualquier tipo, como de compra de inventario, maquinarias, y demás tipos de activos; para de esta forma lograr progresivamente la expansión, que mantenemos como visión de nuestra empresa.