



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

CONTADOR PÚBLICO

PROYECTO DE GRADO

“FRANQUICIAS: ANÁLISIS IMPOSITIVO, LEGAL, LABORAL Y CONTRACTUAL”

Alumnos:

Díaz, Sergio Fabián.

Gnavi, Jonathan Mariano.

Docente Tutor:

Dra. María Beatriz Ricci.

- 2018 -



ÍNDICE

Índice

Dedicatoria

Agradecimientos

Resumen

Glosario

Objetivos y alcance del trabajo

Marco teórico

Concepto

Orígenes de las franquicias

Marco Internacional

Franquicias en nuestro país

Disposiciones generales

Clasificación

Ventajas y desventajas del sistema

Pérdida de la capacidad de control

Abuso de control

Marco legal

Marco tributario

Marco laboral



1. Capítulo 1: Relevamiento

Introducción

1.1 Bonafide

1.2 Pago Fácil

1.3 Rapi Pago

Conclusión

2. Capítulo 2: Análisis

Introducción

2.1 Análisis Bonafide

2.2 Análisis Pago fácil

2.3 Análisis Rapi pago

Conclusión

3. Capítulo 3: Propuestas de mejora

Introducción

3.1 Diagnóstico

3.2 Alternativas de mejora

Conclusión

Conclusiones generales del Proyecto de Grado

Referencias Bibliográficas

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo final de graduación a todos nuestros seres queridos que nos acompañaron y nos brindaron apoyo incondicional en este camino. Sobre todo, a nuestras familias quienes estuvieron a lo largo de esta carrera. A los profesores y compañeros que nos ayudaron, como así también a nuestra tutora quien nos apoyó en esta importante última etapa.

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias, por darnos apoyo en todos los aspectos para cursar y terminar nuestras carreras.

A nuestra tutora, María Beatriz Ricci, por el asesoramiento y apoyo.

A los encargados de las unidades de negocio estudiadas, por la colaboración y tiempo brindados.



Universidad de la Defensa Nacional
 Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

FORMULARIO C

**Facultad de Ciencias de la Administración
 Departamento Desarrollo Profesional
 Lugar y fecha: Córdoba, Octubre 2018.**

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado:

“FRANQUICIAS: ANÁLISIS IMPOSITIVO, LEGAL, LABORAL Y CONTRACTUAL”

Integrantes:

Díaz, Sergio Fabián. Contador Público.
 Gnavi, Jonathan Mariano. Contador Público.

Profesor Tutor del PG:

Dra. María Beatriz Ricci.

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores:

Presidente: **FLORES, Carolina**
 1er Vocal: **MALAMAN, Rossana**

.....
Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....

Díaz, Sergio Fabián / Gnavi, Jonathan Mariano



RESUMEN

Mediante el presente trabajo, se recopilan y analizan en diferentes capítulos, algunos aspectos del régimen de franquicias, a través de un estudio de tres casos testigos de unidades franquiciadas.

En la parte preliminar se desarrollan aspectos comunes a todas las unidades, comenzando con una explicación de las franquicias; conceptualizando y brindando información relativa a orígenes y situación del sistema de negocio en el sector internacional, luego se estudian las ventajas y desventajas de las mismas, abordando cuestiones teóricas, legales, y de funcionamiento de los sistemas de franquicias.

En el capítulo 1, se realiza un relevamiento de las tres unidades, a través de cuestionarios, abarcando las temáticas, objeto de estudio de este trabajo.

En tanto en el capítulo 2, se analiza la información obtenida, en primer lugar, se realiza un análisis F.O.D.A, siguiendo con un análisis transversal comparando las ventajas y desventajas explicadas en el marco teórico, con las distintas temáticas (impositiva, legal, laboral y contractual) planteadas en la actuación del Contador Público.

Finalmente, en el capítulo 3, se realiza el reconocimiento de problemáticas vinculadas al relevamiento y análisis, luego del cual se efectuaron diferentes propuestas en base a los problemas detectados en los capítulos precedentes.



GLOSARIO

AFIP: Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) es un organismo autárquico del Estado argentino dependiente del Ministerio de Hacienda. Es el encargado de la aplicación, percepción, recaudación y fiscalización de las rentas e impuestos nacionales.

AAMF: Asociación Argentina de Marcas y Franquicias.

DGR: Dirección General de Rentas- Provincia de Córdoba.

Franchising: Estrategia de expansión de negocios, por la cual una empresa (Franquiciante) otorga el derecho de utilizar su marca asociada y su sistema operacional a un tercero (Franquiciado), a cambio del cobro de derechos y regalías.

Franquiciado: Empresa que adquiere el derecho de una franquicia a un franquiciante comprometiéndose a cumplir lo estipulado en el contrato.

Franquiciante: Concede la franquicia al franquiciado. Para esto, lo autoriza a utilizar la licencia de una marca y sus métodos de negocio a cambio de regalía o de una tarifa periódica.

IVA: Impuesto sobre el valor añadido o de impuesto sobre el valor agregado, impuesto que grava el valor añadido o agregado de un producto en las distintas fases de su producción.



Know- How: El término “Know How”, según la mayoría de autores proviene del vocablo anglosajón Know How to do it, es decir, conocer cómo hacer algo.

ROYALTY: Se utiliza para designar la cantidad que se paga al propietario de un derecho a cambio del permiso para ejercerlo y, en especial, el dinero que debe percibir el autor de una obra artística o el titular de una patente a cambio del permiso para su explotación comercial.

S.A: Sociedad anónima.

Franquicia Regional: El franquiciante otorga al franquiciatario el derecho de abrir un número determinado de franquicias unitarias en una región que está delimitada. Puede o no tener el derecho de subfranquiciar o poder otorgar franquicias.

Franquicia Unitaria: Es aquella en la que el franquiciatario tiene el derecho de establecer y operar una unidad que está integrada a la red o sistema de franquicias.

Paquete de franquicia: Son los diferentes elementos y servicios que el franquiciador proporciona al franquiciado. Este Paquete está diseñado para que el franquiciado tenga la posibilidad de empezar a operar el negocio.



OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO

Estudiar, analizar y proponer soluciones a los problemas que enfrentan en la actualidad las franquicias, abarcando el estudio de dificultades desde el área legal, impositiva y laboral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Establecer las similitudes y diferencias entre las organizaciones.
2. Recabar información en la totalidad de las organizaciones.
3. Comprender el funcionamiento de las franquicias en dichas organizaciones.
4. Detectar y diagnosticar problemas propios y comunes que corresponden al ámbito de actuación del contador (legal, impositiva y laboral.)
5. Proponer alternativas de cambio.

ALCANCE DEL TRABAJO

Este trabajo abarca cuestiones inherentes al ámbito del contador público, propias de una organización con respecto a la implementación de un sistema de franquicias.

Se presenta como un estudio exploratorio, en el cual se relevan tres casos de franquicias testigo, dos del sector pagos y cobranzas, y la restante del sector cafeterías.

Las propuestas de cambio pueden ser implementadas por las organizaciones, ya sea la franquiciante o franquiciada, así como también puede ser considerado por el entorno de las empresas de tipo impositivas, legales, laborales, contractuales y entes que nuclean el sector franquicias, desde una perspectiva geográfica nacional, ya que se estudia la temática desde el enfoque de legislación argentina.



INTRODUCCIÓN

La franquicia es un tipo de negocio comercial que se ha ido expandiendo con rapidez y trae muchas ventajas para los individuos que ejecutan este tipo de contrato.

Desde sus inicios, la franquicia ha demostrado ser un modelo de negocio exitoso, al responder a la necesidad de las empresas para lograr una distribución eficaz de sus productos además de cumplir las expectativas de gente con aspiraciones por iniciar un negocio.

La franquicia, como alternativa de negocio, ofrece muchas posibilidades de éxito por tratarse de un esquema de éxito comprobado, en el que el franquiciante tiene la obligación de enseñar al franquiciado todos los pormenores y formas de trabajar para operar de forma adecuada la unidad franquiciada, además, el inversionista al adquirir una franquicia, tiene un respaldo funcional y administrativo por parte del corporativo.

Es así como se presenta en este trabajo, un estudio acerca de este modelo de negocios para evidenciar las ventajas que tiene su operación, generando una competencia leal, una adecuada administración y un buen servicio al cliente mejorando la calidad de los negocios independientes ya existentes en el mercado, otorgando mayores y mejores alternativas de compra a la población.

El primer capítulo del presente trabajo representa una recopilación de información, resultado de una investigación de campo y relevamiento, parte fundamental del mismo ya que para adentrarse al tema de franquicias es necesario conocer sus antecedentes, sus características impositivas, legales, laborales y contractuales; con lo cual se permite una consulta práctica y completa acerca de este modelo de negocio.



Luego, en el siguiente capítulo, se analiza toda la información obtenida en el relevamiento, donde se determinan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada unidad de franquicia estudiada.

También se detectan ventajas y desventajas de este sistema de negocios concluyendo que es una inversión segura.

Finalmente, en el último capítulo de este trabajo, se realiza un diagnóstico sobre las variables del capítulo anterior y se incluyen alternativas de cambio sobre las dificultades detectadas, para estos sistemas de negocios con el fin de beneficiar la expansión del uso de la red aprovechando los recursos al máximo de su capacidad.



MARCO TEÓRICO



CONCEPTO DE FRANQUICIAS:

Podemos contextualizar al contrato de franquicia como un sistema de comercialización de un producto o servicio. Corresponde a un acuerdo de dos partes, por el cual el franquiciante permite al franquiciado comercializar un cierto producto o servicio bajo su nombre o marca, recibiendo como contraprestación regalías y cánones. Diversas instituciones tanto a nivel nacional, como internacional, conceptualizan al negocio de franquicia, es así que el Instituto Internacional para la unificación de derecho privado lo define como “una relación contractual entre un franquiciante y un franquiciado en el cual el primero ofrece mantener un interés continuo en el negocio del segundo, respecto a áreas tales como know-how y entrenamiento, en tanto el franquiciado opera bajo un nombre comercial común y de acuerdo con un procedimiento o patrón establecido o controlado por el franquiciante, haciendo aquel una inversión financiera sustancial con sus propios recursos y en su propio negocio.”

Son características relativas al contrato de franquicia:

- Know-how: la transferencia de este elemento.
- Licencia de marca.
- Regalías.
- Operador de franquicia: se trata de un contrato de tipo personal.
- Territorio.

Actualmente es una forma de contrato muy común que fortalece la competencia para pequeñas y medianas empresas respecto a grandes empresas.

Mediante la franquicia las empresas están creciendo y se encuentran en expansión sin la necesidad de aportar una inversión muy alta. Además, la empresa franquiciadora mantiene cierto control permanente sobre la franquicia.



ORÍGENES DE LAS FRANQUICIAS

Una de las primeras empresas que utilizó este sistema de distribución fue Singer Sewing Machine Company, destinada a la venta de máquinas de coser, en el siglo XIX en Norteamérica, la cual tenía inconvenientes en lo referente a la distribución de máquinas de coser, no contaba niveles de liquidez y tenía pocas ventas. Esta compañía generó el primer esquema de licenciarios en Estados Unidos, cobrándole a sus vendedores en lugar de pagarles, los vendedores previamente adquirirían las máquinas y estos las vendían a un sobreprecio, Singer ofrecía a sus licenciarios capacitación completa acerca de cómo operar un centro de costura. El desarrollo se vio impulsado por las leyes en contra del trust (empresas que producen el mismo producto se unen formando una sola empresa, tendiendo a controlar un sector económico y ejercer en lo posible el poder de monopolio) que disputaban la distribución y venta por parte del franquiciante.

En 1898, General Motors tenía problemas similares de distribución, sin recursos suficientes, comienza a otorgar licencias de venta similares al contrato de franquicia.

Coca Cola en 1899, en Estados Unidos, los empresarios lograron adquirir los derechos para vender la bebida en botella en el país. La demanda fue creciendo y estos empresarios comienzan a subfranquiciar los derechos del producto a distintas zonas geográficas, aumentando así la cantidad de embotelladoras.

En el siglo XX este tipo de negocio se expande a través de la venta de automóviles y en la venta de refrescos, denominadas en Norteamérica como "Product and Trade Name Franchises". En Europa, en 1929, el primer caso de franquicia corresponde a los contratos de afiliación de "Laniere de Roubaix".

Una de las franquicias más grandes del mundo, es Howard Johnson. En 1925, inició como un negocio de refrescos, posteriormente continuó como restaurantes



con la particularidad de tener color naranja brillante en el techo. Para seguir sus planes de expansión Johnson, se asoció con un franquiciado quien se comprometía de usar su nombre y comprarle sus productos. El negocio creció a través del sistema de franquicias, brindando el servicio de hotelería actualmente.

En 1930 la mayoría de las propietarias de las gasolineras eran las petroleras, después de iniciarse una competencia de precios, Standard Oil Co. de Estados Unidos decide rentar sus estaciones a franquiciados, estableciendo así precios, ingresos y beneficios propios. Standard Oil Co. cobraba una renta a sus estaciones.

A mediados del siglo XX debido al aumento del valor de las marcas de nivel nacional estadounidense generado por el desarrollo de la televisión y la consecuente publicidad, las mejoras en medios de desplazamiento, y aumento de la capacidad adquisitiva, las cadenas de franquicia empiezan a proliferar de la mano de restaurantes A & W, Fried Chicken, Kentucky, Dunkin Donuts, Avis.

Haciendo mención a un sistema de franquicia emblemática es destacable nombrar a las cadenas de franquicias mundiales del Mc Donald. La hamburguesería se fundó en 1948, sin embargo, la cadena de comidas se inició recién en 1955 tras la venta a Ray Kroc del derecho a copiar el formato de negocio en la cual se contaba con los procesos y pautas estandarizadas. Actualmente este modelo de negocio cuenta con presencia en más de 100 países y con una cantidad de 37.000 restaurantes en el mundo.

MARCO INTERNACIONAL

En el contexto de la globalización y la apertura de los mercados, el contrato de franquicia internacional constituye un instrumento jurídico útil y eficiente para la incursión en nuevos mercados.

En un mundo cada vez más globalizado el comercio entre diferentes países es ya



algo habitual y a la orden del día, pero aun tratándose de una práctica tan extendida hay aun algunos aspectos que son desconocidos o a que no reciben la importancia que debieran por parte de las empresas.

En una compraventa internacional es un contrato bilateral, es decir, existen dos partes, el que vende y el que compra, pero son innumerables los factores y los operadores que intervienen en esta operación y que contribuyen a que esta tenga lugar como son las empresas logísticas, las entidades bancarias, aseguradoras, agentes aduaneros.

Un contrato es un acuerdo entre 2 (dos) o más personas, ya sean físicas o jurídicas, en donde se comprometen y obligan a algo. Este acuerdo genera derecho y obligaciones para las partes contratantes y generalmente posee una determinada duración.

El contrato dentro del comercio internacional debe ser contemplado como parte vital de la operación dado que es aquel que determina los parámetros de la misma y va a pautar las bases de la distribución de responsabilidades. Esto en otras palabras, puede ser considerado como una garantía de los intereses de las partes que componen el contrato.

El enfoque que se debe realizar parte del tipo de operación y a la cuantía de ésta. Mientras sea mayor la cuantía, va a exigir más responsabilidad y compromiso de las partes integrantes de la operación.

Principios fundamentales en la contratación internacional:

- **Principio de mala fe:** Ponerse en la situación de que la otra parte no va a cumplir lo pactado en el contrato **Principio de autonomía de la voluntad:** Se puede pactar lo que se quiera, pero siempre dentro de la ley. Hemos de tener claro qué ley está detrás de cada operación de contratación internacional. **Principio de**



libertad de forma: Un contrato puede ser verbal o escrito, aunque el verbal no es para nada aconsejable dado que presenta problemas de prueba en caso de incumplimiento por alguna de las partes, es decir en el caso de que tuvieras un problema legal con la otra parte te sería muy difícil demostrar ante un juez que la otra parte incumple el contrato. Debemos recordar que la factura es un contrato aceptado a nivel internacional, ya que en la contratación internacional no se te exige la existencia de un contrato con una forma específica.

Cláusulas generales formales de un contrato internacional:

- **Encabezamiento y título del contrato**
- **Identificación de las partes contratantes**
- **Lugar y fecha del contrato**
- **Preámbulo del contrato:** Las partes expresan cuál es el motivo que les ha llevado a contratar.
- **Definiciones:** Tras el Preámbulo, suelen insertarse en los contratos internacionales unas cláusulas que tienden a definir los conceptos que se van a manejar a lo largo del propio contrato.
- **Validez del contrato:** Cláusulas materiales:
- **Obligaciones de las partes:** Hay que determinar las obligaciones asumidas por las partes contratantes, siempre en estrictos términos de «claridad, sencillez, congruencia y concreción». Se deberán concretar las condiciones de entrega de la mercancía, el precio, las condiciones de pago, etc.
- **Cláusula de fuerza mayor:** La existencia de circunstancias excepcionales que alteren el equilibrio inicial del contrato, impidiéndole a alguno de los contratantes el cumplimiento de sus obligaciones habilita la posibilidad de solicitar bien la suspensión de la ejecución del contrato, o bien la resolución del contrato sin responsabilidad alguna.
- **Cláusula penal:** La cláusula penal supone la indemnización tasada de daños y perjuicios en el caso de incumplimiento contractual.
- **Reserva de dominio:** La propiedad de la mercadería vendida permanecerá en manos del vendedor hasta que el comprador no haya satisfecho el importe total

del precio pactado.

- **Revisión de precio:** El riesgo de que el precio pactado en el contrato pueda cambiar si se verifica una variación súbita y excesiva del coste de los bienes o servicios objeto del contrato.
- **Resolución de controversias:** La determinación por las partes contratantes del órgano competente para resolver las controversias que puedan surgir derivadas de la firma del contrato, y la determinación de la ley aplicable al fondo del asunto.
- **Elección de Ley:** La cláusula de elección de Ley evita problemas y reduce costes, pues el juez o el árbitro ya saben qué Ley debe regir el contrato: la Ley elegida por las partes y esta cláusula permite a los contratantes elegir el Derecho que más convenga, por su contenido, a sus intereses.

FRANQUICIAS EN NUESTRO PAÍS

En la actualidad en Argentina el sector franquicias se encuentra en su auge de crecimiento, aumentado constantemente a ritmo acelerado.

Una de las mayores dificultades que afronta es la de acceso al crédito y los altos índices de inflación que genera pérdidas de rentabilidad, aunque se apela a promociones y descuentos. Esta forma de negocio ha crecido en ciudades y se expanden en su zona de influencia.

Según datos, este formato, en 2017 empleará a 210.000 trabajadores, más que la industria automotriz, y participará en el 22 por ciento de las ventas minoristas del país, generando así el 2,35% del Producto Bruto Interno. Marcas tales como Sushi Club, Burger 54, Johnny B Good, Villa del Sur, IAC Instituto Argentino de Computación, El Noble, representan una parte de la cuota de franquicias nacionales.

Argentina encabeza el sector de exportación de franquicias en Latinoamérica, según datos existen 160 marcas, con un total de 1600 puntos de ventas, y



presencia en 46 países, por detrás se encuentra Brasil exportando sus marcas a 34 países y totalizando 104 puntos de ventas, en tanto México con 25 marcas y 10 países. Así Argentina en Latinoamérica es el país con mayor cantidad de negocios de marca en exterior, siendo escoltado por Brasil y México. Otras marcas argentinas que representan una gran porción del sector franquicias nacionales y que cuentan con presencia en el exterior son Pronto Wash (lavaderos de autos), La Martina (marca de ropa) Havanna (sector café), Freddo (heladerías), Mimo (marca de ropa infantil), Café Martínez, Kosiuko (ropa). Más del 50 por ciento de estas franquicias ya estableció puntos de ventas y distribución en uno o más países, un 31 por ciento está presente entre 3,4 o 5 países, el 8% tiene presencia en 6 a 9 mercados extranjeros, completando el resto, el 5 por ciento restante está en más de 10 países.

Los principales mercados son Uruguay, Paraguay, y Perú. Las marcas locales se expanden por rubro en el siguiente orden, indumentaria y marcas de ropa, y locales gastronómicos.

Para el año 2012 Subway, una franquicia extranjera de sándwiches, planeaba abrir 90 bocas de venta y para 2013 finalizar con 160. En tanto Grido, la cadena de helados planeaba abrir 100 franquicias nuevas, y Havanna planea superar la totalidad de 200 locales en todo el país. También El Noble tenía como meta totalizar 84 nuevos puntos de distribución.

Una de las entidades que nuclea el sector franquicias es la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias. La misma fue creada en el año 2009, por intermedio de la fusión entre la AAF (Asociación Argentina de Franquicias) y la Cámara de las Grandes Marcas con el objetivo de promover La consolidación y profesionalización del sistema de franquicias, el desarrollo de prácticas comerciales y abogar por leyes que afecten los diferentes rubros de las franquiciantes. La AAMF cuenta con 120 empresas asociadas y un total de 7000 puntos de ventas y distribución, y una cantidad de 60.000 trabajadores empleados

de forma directa en las franquicias.

CLASIFICACIÓN DE LAS FRANQUICIAS:

De acuerdo a los derechos que otorgan:

- Franquicia individual: mediante este tipo de franquicia se otorga a una persona, física o jurídica un contrato determinado por el que adquiere derecho para efectuar el desarrollo de una unidad franquiciada.
- Franquicia múltiple: En este tipo de franquicia se asigna a una persona ya sea física o jurídica, un territorio específico, para que se ponga en operación un número acordado de unidades, durante un tiempo determinado.
- Franquicia regional: es aquella que tiene como objetivo principal el desarrollo de varias franquicias en una región determinada, ya sea por apertura de unidades propias o mediante el otorgamiento de subfranquicias. Aquí el franquiciatario regional es aquel que debe cumplir las funciones del franquiciante en el sector designado.
- Franquicia maestra internacional: Este tipo de franquicia es similar a la franquicia regional, pero en esta clasificación, lo que se pretende es que la persona física o jurídica franquiciataria, desarrolle una franquicia en otro país. Dado esto, el franquiciatario maestro tiene el deber de cumplir con determinados metas, ejemplo de esto: cumplir con un tiempo específico según el número de unidades que abrirá o subfranquiciará en el otro país.

De acuerdo al ramo de actividad económica:

- Franquicia de productos: es aquella donde se fabrican y venden bienes determinados.



- Franquicia de servicios: en este tipo de franquicia se suministra un servicio, como técnica determinada.

DISPOSICIONES GENERALES DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

El modelo de negocio de franquicia tiene por objetivo permitir la distribución de productos desde la empresa matriz a una o varias personas de diversos sectores geográficos y estratégicos.

El eje del negocio de la franquicia es el que corresponde a un modelo, por lo general, de éxito comprobado.

Este tipo de contrato consta de dos partes: el franquiciante, quien se obliga a brindar las pautas y procedimientos para el funcionamiento óptimo de la empresa franquiciada y que además debe respaldar el negocio. El franquiciatario, es la parte que adquiere los derechos para usar la marca y conocimientos del negocio con la intención de clonarlo y ayudar a su posicionamiento en el mercado.

Existe franquicia cuando se cede el uso de una marca, se brinda asistencia técnica, se transmiten conocimientos técnicos, de modo que la empresa que recibe estos recursos pueda generar un producto homogéneo con los métodos operativos establecidos por la empresa titular de la marca (empresa franquiciante).

En este tipo de negocio el franquiciado (por lo general un pequeño empresario) abonando una contraprestación, recibe el derecho a comercializar y distribuir el producto de la empresa franquiciante por un tiempo determinado, garantizándose usar la marca, recibir conocimientos técnicos, entrenamiento y el know how. Así también la franquiciante adquiere el derecho de controlar que se cumplan los métodos operativos establecidos previamente en el contrato de acuerdo a un patrón establecido.



La titular de la marca se obliga a mantener un interés continuo en el negocio, esto quiere decir que el franquiciado es usuario de la marca, tecnología, y procedimientos y el franquiciante es el titular de estos.

Las denominaciones de las partes de este contrato varían según los diferentes autores, podemos encontrar diversos nombres tales como franquiciante, franquizado, franquiciador para el titular de la marca. En tanto para la empresa pequeña los términos más utilizados son franquizado, franquiciado, franquiciatario.

El franquiciante en el contrato se obliga a brindar la licencia de uso de marca, conocimientos y asistencia técnica; controlar la imagen de la empresa franquiciada; establecer márgenes de precios de ventas; respetar sectores geográficos convenidos; seleccionar proveedores en condiciones razonables de acuerdo a conceptos de calidad y economicidad, otorgar procedimientos operativos, requerimientos, estándares, métodos; proporcionar asistencia técnica; brindar capacitación; brindar asistencia en programas de marketing y publicidad, controlar y supervisar prácticas y métodos utilizadas por la franquiciada.

Así también el franquiciado adquiere sus respectivas obligaciones: abonar los cánones, regalías y comisiones pactadas; cumplir los métodos y estándares operativos del negocio (incluyendo días y horarios pactados); utilizar las instalaciones exclusivamente para operar la producción de la marca de la franquiciante; cumplir las especificaciones en cuanto a proveedores permitidos, (también en cuanto a calidad y economicidad); permitir el control por parte de la empresa matriz; preservar el prestigio de la marca; registrar la totalidad de las operaciones comerciales; respetar la confidencialidad; cumplir con precios de ventas pactados; desarrollar publicidad para su negocio; abstenerse de otros usos incompatibles con el contrato de franquicia; cumplir con cierta imagen al público.



VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SISTEMA:

El propósito de este trabajo consiste en desarrollar las desventajas del franquiciante que se encuentra en este tipo de negocio, no sin antes mencionar las ventajas que encuentra este mismo y el otro sujeto del contrato, el franquiciado (respectivamente).

Ventajas del Franquiciante:

- Crecimiento de los ingresos:
A medida que crece la red de franquicias se generan mayores ingresos para el franquiciante, esto se debe a que aumentan los cánones de entrada, y las regalías por franquiciado, logrando así obtener mayores ingresos a medida que crecen los plazos.
- Responsabilidad laboral:
El franquiciante no responde en casos de litigios laborales, lo que permite a la expansión sin incurrir en esta responsabilidad.
- Menores gastos de personal.
- Expansión y apertura de sucursales:
Se puede lograr una expansión rápidamente, y en diversos puntos geográficos.
- Imagen de marca:
La expansión aumentará el nivel de la marca, de esta forma se genera prestigio y conocimiento por parte del público.
- Capital Ajeno:

La expansión se logra a través de gastos de inversión con riesgo propio (únicamente del franquiciado), ya que éste hace los desembolsos para abrir una unidad.

- **Economía de escala:**
Una franquicia permite aprovechar al máximo las economías de escala a través de la reducción de los precios de compra, aprovisionamiento, fabricación, la obtención de eficiencia en los costos, logrando así ventajas competitivas.
- **Economías de escala en marketing:**
Gracias a la coexistencia de varios establecimientos se logran mayores rendimientos en la función de marketing ya que se opera bajo la misma imagen.

Desventajas para el Franquiciante:

- **Riesgo por mala gestión de los franquiciados:** este tema fue seleccionado y se encuentra desarrollado con mayor amplitud en este trabajo.
- **Posible pérdida de contacto directo con el mercado.**
- **Riesgos de no confidencialidad de los franquiciados,** ya que se puede transferir el know-how a terceros ajenos a la relación comercial de franquicia. La información transmitida no debe ser fácilmente accesible a terceros no relacionados con el negocio de la franquicia.
- **Menor margen de ganancia:**
Si se operase con sucursales propias, los márgenes serían mayores, es decir, que se perderían ingresos, pero los riesgos serían mayores.
- **Posibilidad de fraude en los cánones o royalties.**



- Menor control de calidad.
- Mayor complejidad en la comunicación con las diferentes unidades franquiciadas.

Ventajas para el franquiciado:

- **Experiencia:**
El franquiciado posee la experiencia y el know-how transmitido por el franquiciante. Además, los entrenamientos, los manuales, los procesos estandarizados, y una marca establecida en el mercado económico.

En palabras de García Giliberti (2003):

Dentro de las obligaciones contractuales del franquiciante se encuentra la necesidad de entrenar al franquiciado y a sus empleados para que conozcan todos los aspectos operacionales y gerenciales del negocio que adquirieron.

El entrenamiento, consiste en ayudar a que los franquiciados tengan éxito en sus negocios, enseñándoles todo lo que necesitan para saber sobre la franquicia que están adquiriendo.

Con el mismo los franquiciados conocen los detalles básicos: como el contenido del curso de formación inicial de franquicia y (si se proporcionan los materiales de aprendizaje) se otorga la cantidad de formación en gestión. Luego se analiza cuáles son los programas de desarrollo de formación continua que están disponibles una vez que los franquiciantes inician sus operaciones.

Este entrenamiento no solo se da en la etapa inicial de la adquisición de una franquicia, sino que, contractualmente, (en la mayoría de los casos), el franquiciante proporciona entrenamiento, actualización de manuales y

procedimientos, además de nuevas innovaciones de manera continua.

El autor mencionado anteriormente, hace referencia también a los manuales de franquicia:

“Se pueden resumir los manuales como el conjunto de normas, procedimientos y controles de un sistema de franquicias”.

Los manuales, normalmente, incluyen los detalles de operaciones, administración, publicidad, normas de seguridad e higiene, manejo de la marca e imagen, temas de arquitectura sobre la construcción o remodelación del local, temas de administración y otros. En pocas palabras el conjunto de manuales, que entrega el franquiciante al franquiciado, será para que el franquiciado opere su negocio.

El manual operativo es el más importante de todos los manuales, ya que es aquel que incluye los detalles, guías y sugerencias para que el franquiciado pueda lograr una operación exitosa de su franquicia. Normalmente cubre todos los aspectos del negocio, en particular, los aspectos generales de la operación de la franquicia, desde la apertura hasta el cierre, pasando por todas y cada una de las operaciones, estaciones de trabajo, incluyendo, (en algunos casos), aspectos de primeros auxilios, contabilidad, aspectos administrativos, manejo de personal y otros (aquí hay que tener en cuenta siempre la legislación local donde se quiere iniciar el negocio, cuyas leyes pueden ser más restrictivas que las del país de origen).

- **Exclusividad de zona:**
La ubicación exclusiva puede estar delimitada ya sea por calles, regiones, ciudades, provincias, o países, dentro de los cuales el franquiciante otorga el derecho a utilizar el nombre y marca en exclusividad a un franquiciado.
- **Reconocimiento de la marca:**



Dentro del sistema de franquicias, el franquiciado no tiene que trabajar para hacer conocer la firma ya que el producto o servicio que se ofrece ya es aceptado por el público.

- Mayor posibilidad de éxito:

Dado que desarrollará un negocio que fue probado y aceptado.

- Seguridad en el aprovisionamiento:

Se beneficia en contar con aprovisionamiento preestablecido y a precios pactados.

- Rentabilidad:

El franquiciado cuenta con la capacidad de tener conocimiento de la rentabilidad a través de la experiencia de otras unidades franquiciadas y del franquiciante. Si bien no es exacto y puede ser variable, estos negocios cuentan con proveedores y costos preestablecidos que permiten tener un panorama previo de la rentabilidad.

- Asistencia técnica:

El franquiciante debe proveer del apoyo, la experiencia y sus conocimientos en el manejo de equipos tecnológicos, transferencia de tecnología, capacitación en compras y abastecimiento, y en características de productos.

- Costos de puntos de venta:

Se logra aprovechamiento de los costos de gestión, de estructura y diseño de sucursales que son a cargo del franquiciante, como así también de los estudios de mercado, y entrenamiento de personal.

- Marketing:



Todas las unidades se benefician con la publicidad que generalmente corre a cargo del franquiciante, se generará una optimización de estos costos ya que abarca a todas las franquicias.

El franquiciado debe contar con información tal como:

- Perfil socioeconómico y cultural del consumidor
- Características y productos
- Competidores
- Estudios de mercado

Así también García Giliberti (2013) hace mención en sus textos de este tema:

Hay muchísimas ventajas que se pueden obtener de un sistema de franquicias. Desde un punto de vista bastante amplio, podemos decir que se beneficia el franquiciante ya que se expande su red de empresas a través de las franquicias; desde el punto de vista del franquiciado, podemos decir que adquiere un sistema de operación, un modelo de negocio en funcionamiento y un producto o servicio que ya han sido aceptados por los consumidores en otros mercados: el cliente, pues se garantiza la calidad que presta el sistema de franquicias; y el mercado local, ya que por un lado una nueva franquicia permite la contratación tanto de personal local y de proveedores de la zona.

Si nos enfocamos un poco más desde el punto de vista de un franquiciado, podemos además identificar las siguientes ventajas:

- Entra en un sistema ya comprobado, no teniendo que explorar en improvisar para crear el suyo propio.
- Adquiere marca e imagen ya conocidas, lo que garantiza un cierto reconocimiento desde el principio.



-Recibe el entrenamiento necesario para arrancar su negocio y para seguir manejándolo en el futuro.

-Recibe una guía y apoyo continuo de parte del franquiciante, quien se debe garantizar que la nueva franquicia opera bajo los estándares de calidad y atención que requiere todo el sistema.

Desventajas para el franquiciado:

La integración en una red de Franquicia representará tener que soportar ciertos costos adicionales que no estarían presentes en caso de apertura de un comercio independiente (canon de ingreso, royalties y publicidad).

- Responsabilidad laboral:
El franquiciado es el único responsable en lo que respecta a asuntos laborales, ya que en estas cuestiones para la legislación actual el mismo funciona como una unidad independiente.

- Cancelación:

En caso de optar por la rescisión del contrato se deben abonar costos importantes, ya que pueden darse limitaciones por el cese de actividades o venta según lo que indiquen las cláusulas del contrato.

- Mala adaptación:

En algunas situaciones o decisiones comerciales establecidas por el franquiciante.

- Deficiente gestión de otros franquiciados:

El bajo rendimiento y capacidad de otros puntos de venta de la red pueden afectar gravemente la imagen y reputación de la marca, extendiendo la imagen negativa al resto de los locales franquiciados.

- Pago de derecho de entrada.
- Pérdida potencial de la independencia:

La pérdida de la independencia que le otorga al ser propietario de su propio comercio, con la consiguiente pérdida de independencia empresarial. Sus aportaciones siempre se producen en un nivel consultivo y no ejecutivo, ya que el franquiciante impone el patrón a seguir.

PÉRDIDA DE LA CAPACIDAD DE CONTROL

Uno de los temas importantes en las relaciones de franquicia es la pérdida de control desde el franquiciante al franquiciado, que conlleva a riesgos potenciales que pueden terminar con el negocio.

A continuación, desarrollan Martínez-Paparella (2010) el tema dando la visión de diversos especialistas y detallando las consecuencias de este suceso.

Un mecanismo de control es un recurso usado por las organizaciones para verificar que determinadas actuaciones sobre las operaciones del negocio, se ajusten a las condiciones y estándares establecidos. En ese sentido, el control como parte inherente del proceso administrativo (Gibson et al., 1996), es aplicable a cualquier sistema y en el caso que ocupa el presente estudio, susceptible de uso en las franquicias como formato de negocio. No obstante y dado que entre franquiciador y franquiciado existe una relación de orden mercantil asignada por la firma de un contrato entre ambas partes, se constituye este último en el elemento normativo donde se patentan la existencia de un cuerpo de regulaciones que traducidas algunas de ellas en



términos de controles, sirven para reglar los vínculos establecidos. Se presume en consecuencia, el conocimiento y aceptación por parte de los franquiciados de las regulaciones explicitadas en el contrato y su exigibilidad es inseparable por las mismas condiciones regidas a través del mismo, sin por ello dejar de establecerse ajustes derivados tanto por la dinámica organizacional, como por las características o asimetrías perceptivas del agente en relación al concepto de franquicia como formato de negocio. (p.252)

Para un seguimiento de gestión, el franquiciante tiene el derecho y deber de generar el procedimiento para la eficiente gestión de la franquicia, logrando los resultados, de tal forma que el franquiciado tenga el derecho a beneficiarse de un método probado con éxito logrando los resultados que motivaron su inversión, así como la obligación de no modificarlo a fin de mantener el prestigio, calidad, y buen nombre de la marca. El seguimiento de los métodos transmitidos por el franquiciante será asimismo la garantía para limitar el riesgo de fracaso en su negocio, este es el control que deber ser realizado por el franquiciante.

En las relaciones de franquicia, los sistemas de control de gestión tienen por objetivo salvaguardar el nombre de la marca y de asegurar la estabilidad de la cadena ante el significativo impacto de las acciones y los comportamientos oportunistas del franquiciado. Los negocios de franquicias se otorgan después de realizar estudios y análisis de los candidatos ya que esta selección será de vital importancia en el potencial cumplimiento de los derechos y obligaciones.

Es aquí en donde se evidencian los diversos análisis en las relaciones franquiciante- franquiciado. Se realizará una exposición teórica de las situaciones derivadas de los medios ex-post, sobre todo en lo que respecta a la parte de pérdida de control de la cadena de franquicias, por parte del franquiciante.



Longenecker, Moore, Petty, Palich (2008) sobre el control de los franquiciantes, mencionan ciertos tipos de control:

Los franquiciadores, que como es de comprender se preocupan por la imagen de su negocio, se esfuerzan todo lo posible por controlar la forma en que los franquiciados manejan ciertos aspectos del negocio. Por consiguiente, el franquiciado ve limitado su capacidad para para usar su criterio personal.

Los franquiciadores utilizan con frecuencia los siguientes tipos de control: Restricción de territorios de ventas; Exigen aprobar el sitio de venta minorista (o al menudeo) e imponen requisitos respecto de la apariencia de la tienda; Restringen los bienes y servicios que se ofrecen a la venta; Limitan la publicidad y las horas de operación. (p.100)

Existen autores que desarrollan diversas visiones de los sistemas de control establecidos clasificándolos en relaciones jerárquicas verticales, así Perales Dominique (1998) desarrolla:

Heide (1994) dentro de su agrupación de los canales de distribución (mercado, control bilateral, y jerarquía) clasifica la franquicia dentro de los canales jerárquicos, ya que existe un proceso de selección, se controlan los outputs y los comportamientos, existe un sistema de incentivos tanto a corto como a largo plazo, existe la autoridad y la relación está fijada en el tiempo o hay mecanismos explícitos para terminarla. Blair y Kaseman (1982) ven a la franquicia como una forma de integración vertical por contrato.

(...) El franquiciado, al ser demandante de derechos sobre el residual en vez de mero asalariado, está directamente interesado en los costos e ingresos en el nivel local, siendo más eficientes en sus decisiones que si fuera una estructura pura de integración vertical. La eficiencia ex-post es afectada ex-

ante de inversión y estas distorsiones son afectadas por la estructura de la propiedad. (p.38-39)

Ramirez-García, Veléz- Elorza, Álvarez-Dardet- Espejo (2012), sobre los controles expresan que:

Entre las principales amenazas al éxito de una RIO¹ destaca la posible falta de congruencia entre las metas de los socios, lo que hace de los controles de comportamientos una herramienta fundamental para tratar que se desarrollen las acciones deseadas (Dekker, 2004; Sánchez, Vélez y Ramón, 2006). Estos controles tratan de especificar cómo deberían actuar los socios, al tiempo que vigilan si llevan a cabo los comportamientos acordados previamente.

En franquicia, los controles de comportamientos están orientados principalmente a asegurar un desarrollo uniforme de las unidades franquiciadas y a evitar posibles comportamientos desleales (Shane, 1996).
(p.2-3)

En el siguiente texto se mencionan cuestiones importantes a tener en cuenta con el fin de evitar problemas de relaciones con la pérdida de control.

Características de un buen franquiciado:

Es muy importante tener experiencia gerencial y de supervisión, más aún en áreas vinculadas a la franquicia. Esto es muy valorado por el franquiciante, ya que disminuye notablemente los riesgos del negocio.

El franquiciado debe entender los mecanismos y restricciones de la franquicia, conocer todas las disposiciones del contrato y aprovechar las oportunidades que brinda la asociación en el modelo de franquicia.



Es indispensable que el franquiciado disponga de fondos propios y de reservas. Existen gastos adicionales de instalación y mantenimiento de la franquicia. Se puede tener muy buena disposición y energía para trabajar, pero se debe contar con capital para llevar a cabo cualquier negocio; de lo contrario es mejor esperar otro momento, o buscar un tipo de franquicia que requiera menor inversión.

El franquiciado debe ser capaz de administrar el negocio por sí solo, sin depender de la asistencia técnica del franquiciante, la cual por lo general es mínima. El entrenamiento tiene como finalidad capacitar a cada franquiciado para que administre su negocio en forma independiente, dentro de los parámetros fijados en el contrato de franquicia.

Recuperado de “Tutoría de Franquicias”, mercadeo.com.

Del mismo modo otro autor hace referencia a esta cuestión:

Selección de franquiciados idóneos.

Los franquiciados exitosos son la piedra angular de cualquier programa de franquicias, pero el primer paso es atraerlos y hacerles firmar el contrato. Los franquiciados deben estar en condiciones financieras para hacerse cargo de los costos iniciales de la unidad de la franquicia, pero una inversión inicial elevada puede ahuyentar a algunas personas que pudieran reunir las condiciones para ser franquiciados. Del mismo modo una empresa puede ser percibida como muy compleja, como por ejemplo, una franquicia de servicios de empresas.

Otro aspecto a tener en cuenta es que actualmente, con varias oportunidades de franquicias, los franquiciadores deben, en efecto, competir entre sí para conseguir los franquiciados más experimentados. (Videla Arias, 2004, p. 28-29.)

Siguiendo con las descripciones anteriores, con el fin de evitar problemas como los de pérdida de control, Barbadillo de María (2009) diferencia tres tipos de franquiciados:

El perfil de franquiciado ideal sería aquel que estaría en un término medio entre dos extremos: en primer lugar, la persona con clara mentalidad empresarial, con un alto grado de iniciativa y no demasiado dispuesto a sujetarse a normas que le vengán impuestas. En el otro extremo la persona con mentalidad funcional o de empleado por cuenta ajena, sin la iniciativa mínima suficiente para tomar decisiones que serían de su única competencia.

El punto medio entre estos dos extremos correspondería a un perfil de persona con un cierto grado de iniciativa propia, suficiente para asumir las responsabilidades propias de la gestión cotidiana del negocio en base a su propia experiencia y su conocimiento del mercado en el que opera, pero sin poner en peligro el modelo operacional que le ha transmitido el franquiciador [...]

[...] Cuanto más nos acerquemos al extremo del franquiciado con mentalidad de empresario independiente, más cerca estaremos de la figura de un potencial franquiciador. Este tipo de franquiciado suele ser problemático puesto que normalmente tenderá a introducir modificaciones en el modelo, llegando a constituir un concepto distinto del inicialmente recibido. El final más habitual es su salida de la red. Ese es por tanto un perfil peligroso y debe ser tenido muy en cuenta a la hora de tomar decisiones sobre la incorporación a redes de franquicia.

La tendencia hacia el extremo contrario (el franquiciado con mentalidad funcional) no implicará tanto riesgo de ruptura de la relación, pero sí la necesidad de una buena dosis de paciencia para sobrellevar las continuas



consultas que cualquier decisión exigirá, por intrascendente que esta sea.

Por tanto, si bien a la hora de seleccionar un franquiciado se deberán tener en cuenta varios aspectos claves como es su capacidad económica y la disponibilidad o no de un local adecuado al negocio que se vaya a gestionar, el aspecto más importante a conocer es su perfil personal y el grado de adecuación al estereotipo que previamente se haya determinado como franquiciado ideal. No en vano él será, a título personal y no societario quién dará al franquiciador la confianza suficiente como para transmitirle las experiencias de la actividad y las claves operativas del modelo de negocio completo y el derecho de utilización de su marca. (p .25-26)

En este tipo de negocios son fundamentales dos aspectos a tener en cuenta en la relación, como primer punto se puede mencionar la confianza mutua entre el franquiciado y franquiciante ya que es un elemento esencial. Otro punto es la existencia de confidencialidad, siempre debe existir control en esta cuestión, la información debe ser reservada, tanto las capacitaciones recibidas, como manuales, métodos, documentos y otros datos deben ser manejados con absoluta discreción, la pérdida de confidencialidad puede originarse desde la pérdida de control por el franquiciante.

La pérdida de control, en ciertas situaciones, puede originarse debido a un rápido crecimiento de la red de franquicias, ya que se produce una rápida expansión en un período breve; esto ocasiona dificultades en el seguimiento de cada unidad franquiciada. En principio se debe establecer un número limitado de franquicias e ir expandiéndose de manera óptima.

Autores hacen referencia a los riesgos de la pérdida de control:

Pérdida de Control: Esta es la mayor desventaja. Al ceder el control de las



unidades operativas al franquiciado, el franquiciador se arriesga en dos aspectos. El primer riesgo, pero no siempre el más grande, es que los franquiciados no pueden operar el negocio tal como él lo ha hecho, o sea, que las complejidades del mismo sean tales que no pueda ser enseñado a un franquiciado dentro de un período aceptable.

El segundo riesgo es la incapacidad del franquiciador de aceptar la pérdida de control y autoridad sobre la marcha y operación del negocio. Como propietario se le puede decir al gerente que cambie los precios, que modifique la disposición de las cosas o que cambie el inventario si al dueño no le gusta. Como franquiciador sólo se puede sugerir, motivar, persuadir y no dar órdenes. (Videla Arias, 2004, p. 28-29)

En ciertas oportunidades se rompen o se evaden ciertas normas establecidas en el acuerdo dando origen a conflictos y situaciones que ponen en riesgo utilidades y el nombre de la cadena de franquicias.

Los contratos se fijan según cláusulas destinadas a la consecución de los objetivos, estos objetivos son: establecer pactos que eliminen conductas oportunistas, la obtención de una política eficiente de incentivos, una óptima asignación del riesgo.

En lo relativo a los contratos de franquicia se establecen ciertos pactos tales como los horarios y tiempo de apertura del punto de venta, los rangos de precios, cánones, etc. En tanto el franquiciante deberá controlar el cumplimiento a través de inspecciones, pudiendo (según lo pactado en el contrato) generar sanciones o la rescisión del contrato.

Las franquicias se basan en la prestación y distribución de servicios y productos de forma descentralizada y el nivel de servicio no se puede cuantificar a un bajo costo.



Existen casos en el que el franquiciado aprovechándose de la descentralización reduce su calidad y servicio sin perder ingresos a través de la imagen y marca que genera la empresa franquiciante o del buen desempeño de las demás unidades de la red franquiciante; denominadas también free riding vertical y free riding horizontal, ya que existen clientes móviles, es decir no repiten su consumo en la misma sucursal, sino que consumen la misma marca, pero en diferentes establecimientos de ventas.

Otra consecuencia de la pérdida de control es la denominada doble marginalización de los precios en las franquicias de distribución. Se da en contratos de alta exclusividad geográfica, el franquiciado posee un cierto poder de mercado y fija sobrepuestos, respecto al resto de las cadenas de franquicia. Como alternativa el franquiciante podría fijar previamente precios máximos de venta.

Los resultados obtenidos por el franquiciante dependerán en gran medida del desempeño de sus franquiciados, es por eso que se deberá minimizar este tipo de riesgo analizando las conductas del franquiciado, además de controlar y verificar los puntos de venta de la cadena de franquicias.

También otra situación de pérdida de control corresponde a las compras que no están autorizadas por parte del franquiciante, ya que existen productos y servicios estandarizados que requieren la obligación de comprar cierto producto para continuar de la misma calidad en toda la cadena.

Siguiendo con las situaciones inherentes a la pérdida de control se pueden mencionar, la alteración de los métodos de trabajo, el no pago de cánones, la alteración de los medios de trabajo, como así también del aprovechamiento del know-how, por parte del franquiciado, para montar un negocio independiente de la franquicia en el mismo sector.



La pérdida de control, que conlleva directamente a la pérdida de la uniformidad en una cadena de franquicias, surge de un riesgo inherente a la delegación de tareas, propias de un sistema de franquicias.

Estos sistemas de flexibilidad tienen sus ventajas como así también sus desventajas, dependiente siempre de la conducta optada por el franquiciado, para ello las decisiones de celebrar un contrato de franquicias se deben tomar teniendo conocimiento previo de las condiciones de mercado, es por eso que un punto importante para el éxito de una cadena de franquicias es seleccionar correctamente a los franquiciados.

Para poder reducir estos riesgos mencionados un recurso óptimo es la política de incentivos para no decaer en calidad y servicio. Además, se puede ejecutar una política de control basado en la coerción, aunque como se detalla más adelante en estos textos, no siempre es óptima.

Otra cuestión importante es el aporte de Lusch que en 1977 investigó la relación entre las fuentes de poder utilizadas por el franquiciador y la satisfacción del franquiciado.

Entre las conclusiones de este artículo destaca que los franquiciadores que utilizan fuentes coercitivas de poder provocan una disminución de la satisfacción de los franquiciados, y éstos cuando están poco satisfechos con aquellos perciben una mayor necesidad de legislación adicional que regule las relaciones franquiciador- franquiciatario. Sin embargo, el uso de fuentes no coercitivas de poder por parte del franquiciado incrementaba la satisfacción del franquiciado. En esta línea, el estudio de Schul, Litle y Pride (1985) encontró que la satisfacción de la franquicia estaba positivamente relacionada con las percepciones de autonomía del franquiciado, objetivos, políticas y procedimientos claros del sistema de franquicias, consideración de líder y relación resultado-recompensa (Díaz-Bernardo 2000).



También hay estudios que relacionan el nivel de control ejercido por el franquiciador al franquiciado, así White encontró que altos niveles de control de los franquiciadores conducen a una disminución en la satisfacción global dentro de la cadena. Por otro lado, los procesos de creación de estrategias que tienen en cuenta a los miembros de la cadena están asociados con niveles de satisfacción más positivos, que además suelen requerir menores niveles de control en el canal. (Díez de Castro- Rondán Cataluña, 2004, p. 90-91)

ABUSO DE CONTROL

Ciertas situaciones pueden dar un sentido de abuso de control externo por parte del distribuidor, en este caso el distribuidor quedaría en la figura del franquiciante. Paolantonio- Bergel (1993), diferencian ciertos aspectos:

Es común que en estas contrataciones -de común efectuadas en base a cláusulas predispuestas- el principal se reserve una serie de derechos que en otro tipo de contratación pudieran ser sospechados de abusivos (V. gr.: determinación de las características de los locales, y dotación de personal; fijación de los precios y condiciones de venta; determinación del área geográfica de actuación; pautas contables y financieras; características de la publicidad a realizar; exigencia de ventas mínimas; derecho a efectuar inspecciones; obligación de mantener un servicio de mantenimiento del producto comercializado; etc.) [...]

Desde un punto de vista estrictamente jurídico pareciera que la convergencia de dos o más de estas facultades pueden llegar a importar una situación de abuso de control. Pero desde el punto de vista de finalidad económica perseguida por la relación de negocio, tal extremo no se configura. Todas las obligaciones y facultades a las cuales hemos hecho referencia, forman parte del contenido normal y habitual de la relación contractual, y esto es lo que debe ser valorado por el jurista ante un supuesto conflicto.



Una interpretación rígida de las cláusulas contractuales puede llevar a la destrucción del sistema universalmente aceptado en las economías de mercado [...]

Sólo se podrá admitir la existencia de una situación abusiva, cuando el principal, excediendo notoriamente la propia dinámica contractual utiliza a la distribución (lato sensu) para el logro de las ventajas excesivas en detrimento de los intereses de su controlante.

MARCO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS EN ARGENTINA:

Los sistemas de negocios tales como las franquicias se regulan por intermedio de un contrato el cual establece y dictamina sobre la relación entre el franquiciado y el franquiciante, abarcando derechos, obligaciones, y responsabilidades. Se regula sobre la cesión de marcas, transmisión de Know How, tipo de asesoría técnica y distribución.

Dentro de las principales características de un contrato de franquicias se encuentran las siguientes:

Son sujetos del contrato de franquicia, el franquiciante y el franquiciatario.

Oneroso: Los contratos son a título oneroso cuando las ventajas que procuran a una de las partes le son concedidas por una prestación que ella ha hecho o se obliga a hacer a la otra.

Tracto sucesivo: Son originados por un acuerdo voluntario, donde el cumplimiento no se ejecuta en un acto único, sino que se prolonga el tiempo.

Atípico: Este tipo de contrato no tiene regulación expresa por ley.



Bilateral: Los contratos son unilaterales cuando una de las partes se obliga hacia la otra sin que ésta quede obligada. Son bilaterales cuando las partes se obligan recíprocamente la una hacia la otra. Las normas de los contratos bilaterales se aplican supletoriamente a los contratos plurilaterales. En el caso de las franquicias, una parte se obliga a abonar un canon y la otra a ceder su marca, know how y asistencia técnica entre otras.

Principal: Existe por sí solo, no dependiendo de otra relación.

La legislación actual en Argentina no contiene una ley específica de franquicias, sino que, la relación se regula a través de las cláusulas establecidas entre las unidades empresariales y el Código Civil y Comercial.

Como en todo en contrato, existen puntos importantes que se deberán plasmar en cláusulas. Es así que (Longenecker et al.; 2008) expresa:

Una de las características más importantes del contrato de franquicia es la cláusula que se refiere a la cancelación y transferencia de ésta. Algunos franquiciadores han sido acusados de diseñar contratos que permiten una cancelación arbitraria de la relación con el franquiciado. Desde luego, es razonable que el franquiciador tenga protección legal en caso de que un franquiciado no pueda alcanzar un nivel de operación adecuado o mantener normas de calidad satisfactorias. Sin embargo, el posible franquiciado debe ser consciente de que puede haber cláusulas en el contrato que contengan políticas de cancelación demasiado estrictas. De modo similar, los derechos del franquiciado para vender el negocio a un tercero deben quedar claramente estipulados. Un franquiciador que puede limitar la venta del negocio a un tercero podría asumir la propiedad a un precio irrazonablemente bajo. El derecho del franquiciado para renovar el contrato después de que ha llevado el negocio a un nivel de operación exitoso también debe quedar consignado con claridad en el contrato. (P. 109)



Otras cuestiones importantes que el documento de contrato de franquicia debe expresar claramente son: a qué tipo de documento corresponde y los motivos de suscripción, establecer la identificación de las partes, es decir nombre e identificación de la unidad franquiciada y nombre e identificación de la unidad franquiciante. Se deberá describir a propiedad de las cuestiones relativas a los nombres, logos, marcas, patentes, procesos y métodos que pertenezcan a la parte franquiciante, también se deberá establecer un programa de capacitación a la unidad franquiciante, en dónde se debe especificar lugar, costos, responsabilidades, cantidad de capacitados y capacitadores, exámenes relativos a la capacitación.

Se deberá especificar en el contrato sobre la diagramación y cesión de manuales que guíe las operaciones de la franquiciante. También especificar en lo concerniente a las cuestiones de asesoría técnica que debe brindar la empresa franquiciante en los ítems relativos a asesoría y entrenamiento, desde los individuos que ejecutarán esta tarea, hasta parámetros de medición y costos.

Es importante delimitar un territorio o zona geográfica que le corresponderá de manera exclusiva a cada unidad franquiciada, así también es destacable señalar que se debe tener en cuenta si la franquiciada tiene la capacidad o no de utilizar en la misma ubicación canales de distribución para otros productos diferentes a los de la franquiciante.

El franquiciante deberá establecer en el contrato la facultad de inspeccionar el área de la empresa franquiciada, de esta manera podrá proveer asistencia y así proteger la inversión de los franquiciados, podrá incluir controles de calidad con el fin de proteger el buen funcionamiento del sistema de negocio. Así también se podrán desarrollar cuestiones referidas respecto a la identidad y buena reputación de la cadena, respetando métodos e implementando conocimientos transmitidos por el franquiciante.



Se debe consignar previamente quienes realizan las inspecciones, la periodicidad de las mismas y los procedimientos con que se ejecutarán. En el contrato de negocio se establecen cláusulas de no competencia en donde se le impide al franquiciado ejecutar negocios que sean de competencia directa con la franquicia, estas cláusulas además deberán contener tiempo de duración de la franquicia y delimitar actividades específicas. Es así que Díez de Castro- Rondán Cataluña (2009) expresan que:

Un factor clave de éxito en la franquicia es alcanzar una calidad uniforme en todos los establecimientos de la cadena, esto se puede conseguir con un mejor control en la cadena. El control del canal de franquicia denota la habilidad del franquiciador para alcanzar el resultado deseado en sus relaciones con otros miembros del canal. Este control se puede obtener cuando se reducen las fuentes de conflicto. Si el franquiciado elude sus responsabilidades contractuales no aplicando las normas de operación, puede dañar la imagen del franquiciador, por ello, éste trata de reducir este riesgo a través del control. Así, Sen (1993) afirma en un estudio llevado en EEUU, que el control del canal es el factor que más influye en el diseño de los pagos que el franquiciado tiene que hacer al franquiciador. Es decir, el montante del canon de entrada principalmente, y de los royalties son utilizados por los franquiciadores como una forma de mecanismo de control sobre los franquiciados. (p 90-91)

También Díez de Castro- Rondán Cataluña (2004) expresan que:

Sobre este tema hay que citar a un pionero como es Lusch que en 1977 investigó la relación entre las fuentes de poder utilizadas por el franquiciador y la satisfacción del franquiciado. Entre las conclusiones de este artículo destaca que los franquiciadores que utilizan fuentes coercitivas de poder provocan una disminución de la satisfacción de los franquiciados, y éstos cuando están poco satisfechos con aquellos perciben una mayor necesidad

de legislación adicional que regule las relaciones franquiciador-franquiciado. Sin embargo, el uso de fuentes no coercitivas de poder por parte del franquiciado incrementaba la satisfacción del franquiciado. En esta línea, el estudio de Schul, Little y Pride (1985) encontró que la satisfacción de la franquicia estaba positivamente relacionada con las percepciones de autonomía del franquiciado, objetivos, políticas y procedimientos claros del sistema de franquicia, consideración del líder, y relación resultado-recompensa (Díaz- Bernardo, 2000).

También hay estudios que relacionan en nivel de control ejercido por el franquiciador al franquiciado, así White (1998) encontró que altos niveles de control de los franquiciadores conducen a una disminución en la satisfacción global dentro de la cadena. Por otro lado, los procesos de creación de estrategias que tienen en cuenta a los miembros de la cadena están asociados con niveles de satisfacción más positivos, que además suelen requerir menores niveles de control en el canal. Bermúdez (2002), en una investigación pionera en nuestro país indaga las variables que contribuyen la satisfacción de las partes en las relaciones sobre satisfacción en las relaciones franquiciador- franquiciado. (p. 91)

Otra cuestión importante es la referida a especificar previamente en los contratos suscriptos la lista de insumos necesarios, lista de proveedores autorizados, procesos de compra y adquisición, y usos de equipos de proveedores. Se deberán escribir cláusulas sobre rendición de cuentas, informes y presentación de documentos legales, delimitando la periodicidad de los mismos como así también la duración.

Por último, es importante especificar en el contrato la vigencia del acuerdo, precios, cláusulas de renovación del contrato, periodos de preaviso de continuidad del contrato o extinción del mismo, como así también causales de resolución del contrato de acuerdo a cumplimientos e incumplimientos, y



procedimientos de aplicación de sanciones legales o económicas.

La legislación respecto a franquicias en Argentina es actualmente establecida por el nuevo Código Civil y Comercial de la Nación, el cual por primera vez en la historia jurídica de nuestro país regula específicamente el negocio. Se basa desde el artículo 1512 del capítulo 19, del título IV Contratos en particular.

En el artículo 1512 expresa el concepto de franquicia definiéndola de la siguiente manera: cuando una parte, denominada franquiciante, otorga a otra, llamado franquiciado, el derecho a utilizar un sistema probado, destinado a comercializar determinados bienes o servicios bajo el nombre comercial, emblema o a marca del franquiciante, quien provee un conjunto de conocimientos técnicos y la prestación continua de asistencia técnica o comercial, contra una prestación directa o indirecta del franquiciado.

El franquiciante debe ser titular exclusivo del conjunto de los derechos intelectuales, marcas, patentes, nombres comerciales, derechos de autor y demás comprendidos en el sistema bajo franquicia; o, en su caso, tener derecho a utilización y transmisión al franquiciado en los términos del contrato.

El franquiciante no puede tener participación accionaria de control directo o indirecto en el negocio del franquiciado.

Siguiendo en el texto legal, diferencia entre franquicia mayorista como aquella que el franquiciante otorga a una persona física o jurídica un territorio o ámbito de actuación Nacional o regional o provincial con derecho de nombrar subfranquiciados, el uso de sus marcas y sistema de franquicias bajo contraprestaciones específicas; franquicia en desarrollo la cual es aquella en virtud de la cual el franquiciante otorga a un franquiciado denominado desarrollador, el derecho a abrir múltiples negocios franquiciados bajo el sistema, método, y marca del franquiciante en una región o en el país durante un tiempo



prolongado no menor a cinco años; también como sistema de negocios que es el conjunto de conocimientos prácticos y la experiencia acumulada por el franquiciante, no patentado que ha sido debidamente probado, secreto sustancial y transmisible.

El nuevo Código Civil y Comercial establece ciertas obligaciones del franquiciante:

- Proporcionar con antelación a la firma del contrato, información económica y financiera sobre la evolución de dos años de unidades similares a la ofrecida en franquicia, que hayan operado un tiempo suficiente, en el país o en el extranjero;
- Comunicar al franquiciado el conjunto de conocimientos técnicos, aun cuando no estén patentados, derivados de la experiencia del franquiciante y comprobados por éste como aptos para producir los efectos del sistema franquiciado;
- Si la franquicia comprende la provisión de bienes o servicios a cargo del franquiciante o de terceros designados por él, asegurar esa provisión en cantidades adecuadas y a precios razonables, según usos y costumbres comerciales locales o internacionales;
 - Defender y proteger el uso por el franquiciado, en las condiciones del contrato, de los derechos referidos en el artículo 1512, sin perjuicio de que:
 - En las franquicias internacionales esa defensa está contractualmente a cargo del franquiciado, a cuyo efecto debe ser especialmente apoderado sin perjuicio de la obligación del franquiciante de poner a disposición del franquiciado, en tiempo propio, la documentación y demás elementos necesarios para ese cometido;
 - En cualquier caso, el franquiciado está facultado para intervenir como interesado coadyuvante, en defensa de tales derechos, en las instancias administrativas o judiciales correspondientes, por las vías admitidas por la ley



procesal, y en la medida que ésta lo permita.

En tanto también define obligaciones para la unidad franquiciada, las cuales son las siguientes:

- Desarrollar efectivamente la actividad comprendida en la franquicia, cumplir las especificaciones del manual de operaciones y las que el franquiciante le comunique en cumplimiento de su deber de asistencia técnica;
- Proporcionar las informaciones que razonablemente requiera el franquiciante para el conocimiento del desarrollo de la actividad y facilitar las inspecciones que se hayan pactado o que sean adecuadas al objeto de la franquicia;
- Abstenerse de actos que puedan poner en riesgo la identificación o el prestigio del sistema de franquicia que integra o de los derechos tales como derechos de propiedad, marca, nombre, entre otros.
- Mantener la confidencialidad de la información reservada que integra el conjunto de conocimientos técnicos transmitidos y asegurar esa confidencialidad respecto de las personas, dependientes o no, a las que deban comunicarse para el desarrollo de las actividades. Esta obligación subsiste después de la expiración del contrato;
- Cumplir con las contraprestaciones comprometidas, entre las que pueden pactarse contribuciones para el desarrollo del mercado o de las tecnologías vinculadas a la franquicia.

El plazo no puede ser inferior a cuatro años y si se establece por tiempo indefinido será de cuatro años. Sin embargo, un plazo inferior puede ser pactado si se corresponde con situaciones especiales como ferias o congresos, actividades desarrolladas dentro de predios o emprendimientos que tienen prevista una

duración inferior, o similares. Al vencimiento del plazo, el contrato se entiende prorrogado tácitamente por plazos sucesivos de un año, excepto expresa denuncia de una de las partes antes de cada vencimiento con treinta días de antelación. A la segunda renovación, se transforma en contrato por tiempo indeterminado.

Respecto a cláusulas de exclusividad y no competencia en nuevo Código Civil y Comercial de la Nación, expresa que las franquicias son exclusivas para la parte franquiciante como la franquiciada. No se podrá autorizar otra unidad de franquicia en el mismo territorio, excepto con el consentimiento del franquiciado. Las partes pueden limitar o excluir la exclusividad. El contrato de franquicia, no debe ser considerado un pacto que limite, restrinja o distorsione la competencia.

Además, la legislación vigente establece las siguientes disposiciones, salvo pacto contrario:

- El franquiciado no puede ceder su posición contractual ni los derechos que emergen del contrato mientras está vigente, excepto los de contenido dinerario. Esta disposición no se aplica en los contratos de franquicia mayorista destinados a que el franquiciado otorgue a su vez subfranquicias, a esos efectos. En tales supuestos, debe contar con la autorización previa del franquiciante para otorgar subfranquicias en las condiciones que pacten entre el franquiciante y el franquiciado;
- El franquiciante no puede comercializar directamente con los terceros, mercaderías o servicios comprendidos en la franquicia dentro del territorio o zona de influencia del franquiciado;
- El derecho a la clientela corresponde al franquiciante. El franquiciado no puede mudar la ubicación de sus locales de atención o fabricación.

Existen ciertas cláusulas nulas en contrato de franquicia:

- Cuestionar justificadamente los derechos del franquiciante tales como derechos intelectuales, marcas, patentes, nombres comerciales, derechos de autor y demás comprendidos en el sistema bajo franquicia.
- Adquirir mercaderías comprendidas en la franquicia de otros franquiciados dentro del país, siempre que éstos respondan a las calidades y características contractuales;
- Reunirse o establecer vínculos no económicos con otros franquiciados.

En cuanto a la responsabilidad por defectos en el sistema, la empresa franquiciante es quien responde por los defectos de diseño del sistema, que causen daños al franquiciado, siempre mediante prueba, y que no sean derivados de negligencias graves o dolo.

También se hace alusión a las causales de extinción del contrato las cuales son las siguientes:

- El contrato se extingue por la muerte o incapacidad de cualquiera de las partes;
- El contrato no puede ser extinguido sin justa causa dentro del plazo de su vigencia original, pactado entre las partes.
- Los contratos con un plazo menor de tres años justificado por razones especiales, quedan extinguidos de pleno derecho al vencimiento del plazo;
- Cualquiera sea el plazo de vigencia del contrato, la parte que desea concluirlo a la expiración del plazo original o de cualquiera de sus prórrogas, debe preavisar a la otra con una anticipación no menor de un mes por cada año de duración, hasta



un máximo de seis meses, contados desde su inicio hasta el vencimiento del plazo pertinente. En los contratos que se pactan por tiempo indeterminado, el preaviso debe darse de manera que la rescisión se produzca, cuando menos, al cumplirse el tercer año desde su concertación. En ningún caso se requiere invocación de justa causa.

MARCO TRIBUTARIO DE FRANQUICIAS EN ARGENTINA:

Actualmente en nuestro país la estructura tributaria es la siguiente:

1. Tributos Nacionales.
2. Tributos Provinciales.
3. Tributos Municipales.

Por lo que todas las personas físicas y jurídicas tributan ante los organismos de aquellas jurisdicciones.

NIVEL NACIONAL

Así a nivel nacional, el ente recaudador es la A.F.I.P (Administración Federal de Ingresos Públicos) que recauda recursos fiscales y aduaneros, y los tributos que se ingresan son los siguientes:

- Impuesto a las ganancias (Ley N° 20.628, t.o 1997 y sus modificatorias).
- Impuesto al valor agregado (Ley N° 23.349, Decreto reglamentario N° 2407/86).
- Régimen simplificado para pequeños contribuyentes (monotributo) (Ley N° 24.977 y sus modificatorias).

NIVEL PROVINCIAL (Córdoba)

A nivel provincial, la administración se encuentra en manos de la Dirección General de Rentas (DGR). En este orden, los contribuyentes son identificados por



su número de inscripción. A través de este ente se tributa:

- Ingresos Brutos (Ley Provincial Impositiva N° 10.509)
- Régimen simplificado para pequeños contribuyentes (monotributo unificado, ya que se unificaron algunos tributos nacionales y provinciales). (Ley N° 24.977 y sus modificatorias), (Ley Provincial Impositiva N° 10.509).

NIVEL MUNICIPAL (Córdoba)

A nivel municipal, el ente encargado de recaudar los tributos es la Dirección de Recursos Tributarios. El número de CUIT generado por la A.F.I.P, permite identificar también a los contribuyentes. A través de este ente se tributa:

- Tasa de Comercio e Industria (Ordenanza N°12754).

MARCO LABORAL DE LAS FRANQUICIAS EN ARGENTINA:

Actualmente las franquicias, dada su amplia difusión en Argentina, tienen ciertos requerimientos en sus áreas de recursos humanos los cuales se satisfacen a través del personal de trabajo. Dada la vigencia del nuevo Código Civil y Comercial de la Nación existen nuevas disposiciones sobre el marco laboral en los negocios de franquicias. Este nuevo estableció por primera vez en Argentina posición sobre legislación laboral de este tipo de negocios.

En el capítulo 14 del título IV del libro tercero del Código Civil y Comercial de la Nación se señala que el personal dependiente de la empresa franquiciada no tiene relación laboral con la franquiciante, aunque establece la excepción de los casos de fraude laboral.



Así el artículo 1520 expresa que:

Las partes del contrato son independientes, y no existe relación laboral entre ellas, en consecuencia:

- El franquiciante no responde por las obligaciones del franquiciado, excepto disposición legal expresa en contrario.
- Los dependientes del franquiciado no tienen relación jurídica laboral con el franquiciante, sin perjuicio de la aplicación de las normas sobre fraude laboral.
- El franquiciante no responde ante el franquiciado por la rentabilidad del sistema otorgado en franquicia.

El franquiciado debe indicar claramente su calidad de persona independiente en sus facturas, contratos y demás documentos comerciales, esta obligación no debe interferir en la identidad común de la red franquiciada, en particular en sus nombres o rótulos comunes y en la presentación uniforme de sus locales, mercaderías o medios de transporte.

Anteriormente de la puesta en vigencia de esta disposición, un fallo de la cámara de trabajo condenó solidariamente al franquiciante, al dictaminar que una dependiente realizaba tareas propias de esa firma y no solo usaba sus manuales. Así la sala 3 de la cámara determinó, en el caso Fernández, Mirta (28/02/2007) que en realidad realizaba actividades que formaban parte del objeto de la sociedad franquiciante, en fraude laboral, tal como lo exceptúa la disposición actual del nuevo Código Civil y Comercial.

Descripción del caso:

Fernández Mirta demandó a Aquino (empleador directo que operaba como



franquiciado) y además a la empresa franquiciante, Actuel SRL. En primera instancia el juez no aceptó la solidaridad, pero ese pronunciamiento fue revocado por la cámara. Fernández desempeñaba su trabajo consistente en el dictado de cursos de capacitación en cosmetología y medicina estética, la cámara determinó que resultaba propio de la actividad normal y específica de Actuel (empresa franquiciante.)

Por lo que entendió que procedía a ésta la responsabilidad laboral en forma solidaria conforme al artículo 30 de la ley de contratos de trabajo en su último párrafo:

“El incumplimiento de alguno de los requisitos hará responsable solidariamente al principal por las obligaciones de los cesionarios, contratistas o subcontratistas respecto del personal que ocuparen en la prestación de dichos trabajos o servicios y que fueren emergentes de la relación laboral incluyendo su extinción y de las obligaciones de la seguridad social”.

De esta manera se aplicó la condena a la franquiciada y a la franquiciante, esta última sin abonar la multa por falta de certificación de trabajo.

Según especialistas, existieron elementos que permitieron concluir que la figura fue utilizada en fraude de los derechos de la Ley de contratos de trabajos, ya que la demandante ejecutó actividades para la franquiciante que no hacían al contrato de franquicia, pues de éste surge que el objeto del mismo es el uso de la marca del material didáctico y de los programas de enseñanza; ya que esa actividad es propia del franquiciante.

En base a lo que exponen ciertos especialistas, como conclusión se puede exponer que, si las empresas franquiciantes debieran ejercer un exhaustivo control sobre la actividad de los franquiciados en cuanto al cumplimiento de la legislación laboral, esto ocasionaría una carga al momento de ejercer el negocio,

muchas veces de difícil instrumentación.

SÍNTESIS:

A lo largo del desarrollo del capítulo se han presentado las ventajas del sistema de franquicias, efectuando un minucioso análisis entre ventajas y desventajas del franquiciante y franquiciado. Aunque el éxito de una franquicia no está garantizado, el hecho de manejar formas óptimas de administración, marketing, recursos humanos y ventas, mejora la rentabilidad de este tipo de negocio.

Muchas ventajas existen al momento de su adquisición, las cuales son:

- La facilidad de operación debido a que invertir en este tipo de negocio el franquiciante se encuentra obligado a brindar capacitación necesaria dejando al inversionista libre de esta cuestión para dedicarse completamente al giro de negocios que más le interese sin poseer gran experiencia previa en el mismo.
- Variedad de giros y niveles de inversión que se encuentran en disponibilidad.
- Alternativas de financiamiento.
- Asistencia profesional y apoyo permanente.
- Adquisición de una cartera de clientes gracias al trayecto de la marca.
- Economías de escala al pertenecer a este sistema, por las ventajas económicas que se adquieren.

Estas ventajas del sistema de franquicia, hacen que sea un modelo de negocio válido y satisface una necesidad en el mercado.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -
“Franquicias: Análisis impositivo, legal, laboral y contractual”

Además, para los inversionistas de las franquicias, representa una opción viable de negocio ya que a pesar de que la inversión inicial pueda ser un poco costosa, los beneficios que se obtienen después son mayores.



CAPÍTULO 1:

Relevamiento



RELEVAMIENTO:

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se lleva a cabo un estudio de tipo exploratorio y descriptivo de las franquicias de Rapipago, Bonafide, y Pago-Fácil de la provincia de Córdoba. El mismo consta de la descripción de los objetivos y la tipología de las fuentes utilizadas para llevar a cabo el estudio de casos, junto las limitaciones detectadas.

El estudio de casos consiste en una investigación en la cual se analizan cuestiones para responder al planteamiento del problema y probar las hipótesis. Se trata de un método basado en un entendimiento comprensivo y su contexto, mediante datos e información obtenidos por descripciones y análisis extensivos.

MARCO METODOLÓGICO DEL RELEVAMIENTO:

-Objetivo general

A lo largo de esta investigación se pretende relevar los principales aspectos de las franquicias en el país, para luego realizar un análisis un análisis y diagnóstico de la situación.

-Objetivos específicos

- Determinar las franquicias a investigar
- Conocer el tipo de información a obtener
- Conocer las características de cada organización

Este estudio se puede definir como de tipo descriptivo ya que se trata de especificar las propiedades y características del fenómeno sometido al relevamiento. Se establecen una serie de cuestiones y se recolecta información sobre cada una de ellas para describir lo que se investiga. La parte exploratoria se



realizó a través de las fuentes secundarias de información, es decir bibliografía y las demás fuentes, para obtener una perspectiva general del problema, descifrar conceptos, incrementar el grado de conocimiento y establecer prioridades.

Las fuentes de datos de tipo primario corresponden a entrevistas personales a gerentes o encargados de franquicias mediante el uso de un cuestionario. Los datos de tipo secundario se obtuvieron de fuentes referidas al tema de investigación como libros y la página de internet argentina sobre franquicias www.aamf.com.ar, la otra parte de los datos secundarios constan en la parte anterior a este capítulo o sea en el marco teórico que contiene citas de libros.

Limitaciones de la Investigación:

Al realizar la investigación el equipo de trabajo encontró las siguientes limitaciones. La mayoría de los individuos representantes de las empresas entrevistadas contaban con tiempos muy acotados de entrevista, por lo que fue difícil lograr una entrevista fluida, lo que volvió dificultosa la investigación de campo. Se detectaron dudas a la hora de dar algunas respuestas por parte de alguno de los entrevistados, y se detectaron temas reservados por ciertos responsables.

Historia de Bonafide:

Comenzó con el servicio de puerta a puerta en bicicleta, pero su mayor crecimiento se produjo a través del sistema de franquicias, logrando contar con 240 locales en todo el país.

Geraldo Trinks fundó en el año 1917 esta empresa. Era hijo de importadores de café y con una amplia experiencia cafetera adquirida en Brasil. Abrió un local en el centro de la ciudad de Buenos Aires y así comenzó a vender café junto con la primera máquina tostadora del país. Posteriormente Trinks abrió otro local que



además, vendía caramelos. Surgió la necesidad de darle un nombre a su marca y la llamó Bonafide que significa "Buena fe".

Así la empresa comenzó a crecer a través de la venta directa al público y la ya mencionada venta delivery en bicicleta. Sin embargo, su auge se debe a la venta masiva mediante los sistemas de franquicias.

Se trata de una empresa del rubro alimenticio, cuenta con la división consumo masivo en donde se elaboran y venden más de 150 productos diferentes a mayoristas, distribuidores y supermercados, y en la otra se ofrecen servicios en locales en los cuales se venden diversas variedades de café y golosinas tales como bombones y chocolates. Específicamente los productos que forman parte son el café en grano torrado o tostado, obleas, alfajores, tabletas premium de chocolate, lingotes de chocolate amargo y leche y sticks lanzados en 2006, y marcas emblemáticas como Franja Blanca, Nugatón y Bocado las cuales son parte de la empresa desde hace 50 años.

Su red se extiende en más de 240 locales incluyendo a Chile y Uruguay. Tiene un amplio desarrollo en franquicias y cuenta con la venta directa a petroleras y empresas donde se ofrece la oportunidad de contar con un servicio de máquinas expendedoras de bebidas y refrigerios, entregándose en comodato y funcionan de acuerdo a lo solicitado por el cliente.

Ofrece a sus franquiciados su know how, adquirido durante más de 90 años, así como un fuerte apoyo en el área de marketing a través de promociones, degustaciones, estudios de mercado, campañas publicitarias. Entre los beneficios que Bonafide ofrece a los franquiciados se encuentran el diseño del local y el equipamiento operacional (se pone a disposición un equipo de proveedores y arquitectos para asegurar un lay-out atractivo), además de la provisión de productos acordes a los estándares de diseño y calidad de la compañía.



El equipamiento se entrega en comodato a cada franquicia, incluyendo materiales de decoración interior y elementos de trabajo tales como: molinos, máquinas de café y bomboneras.

Asimismo, se le brinda apoyo en la apertura con capacitación del personal en forma permanente, tanto en atención al cliente como en los aspectos relacionados a la comercialización de productos, con cursos específicos sobre calidad y venta sugestiva.

Además, facilita la presencia de un gerente con experiencia para que opere en el local durante las primeras semanas y proveedores con los que trabaja la empresa.

El sistema dispone de un manual del franquiciado en el que se desarrolla toda la información para operar el negocio.

Bonafide entrega una “zona primaria de exclusividad”, garantizando que todos los pedidos solicitados por clientes domiciliados en esa zona sean ventas de esa franquicia. Tal definición permite asegurar al franquiciado un mercado propio que será explotado exclusivamente por su gestión.

Todo este “saber hacer” se suma a la incorporación de un management altamente calificado y al fuerte impulso inversor de sus accionistas, que garantiza que tanto la imagen de la marca como la operatoria del negocio sean sustentables en el tiempo.

Además, cuenta con un servicio de entrega de productos a domicilio sin cargo, realizado con personal capacitado que sigue permanentemente las necesidades de los clientes. A través de este sistema, el pedido que se recibe telefónicamente



se deriva a la franquicia más cercana a la ubicación del cliente, para dar cumplimiento a su solicitud.

Asimismo, realiza la promoción de lanzamiento en la zona de exclusividad, degustaciones de producto en la vía pública, estudios de mercado (previos a la apertura de la franquicia), apoyo de la marca a través de publicidad en medios televisivos y gráficos, y acciones promocionales en fechas exclusivas, así como una fuerte acción de prensa.

Molinos Río de la Plata en el año 2008 pagó 12,5 millones de dólares a la sociedad anónima chilena Comercial Carozzi para adquirir el 50% de las acciones de Bonafide (denominada Compañía alimenticia Los Andes S.A). En el año 2012 Molinos adquiere otro 49% de acciones totalizando así el 99% de las acciones de la productora y comercializadora de café y snacks de golosinas de Argentina, esa transacción se cerró en u\$s 8.8 millones.

En 2015 la empresa alimenticia Molinos vendió sus tenencias a la familia Chilena Bofill que optó en 2017 por ceder sus acciones a Carozzi (que ya había sido parte anteriormente de Bonafide), esta última operación fue de u\$s 35.5 millones.

- Visión

Ser reconocidos por la calidad del café y chocolates, en un lugar donde se viven gratos momentos.

- Valores

-Valorar a las personas y respeto íntegro.

-Privilegiar siempre la conducta honesta y el compromiso con la Compañía.

-Administrar los recursos con sobriedad y eficiencia.

-Sentir pasión por el trabajo bien hecho y por lo que se hace.



Historia Pagofacil

El nombre de esta empresa dice mucho sobre su modelo de negocios. Cuando en abril de 1994 el Grupo Macri lanzó esta alternativa electrónica de pagos personales.

Esta red presta servicios de cobranzas de impuestos, servicios públicos y privados.

Servicio Electrónico de Pago S.A (SEPSA) que a través del nombre comercial Pago Fácil es una de las empresas más importantes de Argentina de cobro y procesamiento de pagos.

Fue creada en abril de 1994 por el grupo Macri. Fundó su primer local en San Isidro, Buenos Aires, comenzando con el pago de algunos servicios, colegios y administración de consorcios. Posteriormente en 2005 esta empresa creó recarga móvil destinada a la recarga de crédito a la telefonía móvil, siendo homologado por todas las compañías nacionales de celulares.

En estos años, Pago fácil genera distintos productos para el consumidor. Por ejemplo, se empezó pagando servicios, después colegios y administración de consorcios, y en 2005 se generó Recarga Fácil (permite adicionar crédito al teléfono móvil).

A fines de 2006 la firma estadounidense Western Union adquirió la totalidad de las acciones de Pago Fácil, hasta ese momento tenía el 25% de las acciones de la empresa.

En este momento trabajan en la exportación de la marca a otros destinos donde un amplio sector de la población no está bancarizado. Precisamente, es una de las características que comparten quienes usan sus servicios.



El estudio de los mercados lo llevaron a cabo a través de Western Union Internacional. En este proceso de expansión, todo lo que era sistemas y know how se trabajó desde Pago Fácil. Fue uno de los motivos por los que WU decidió la compra: expandir la marca Pago Fácil en el mundo.

El cobro de facturas es el más importante. De las 16 millones de transacciones que se originaron hasta el año 2008, sólo 1,2 millones fueron de recarga de celulares.

Historia de Rapipago:

Rapipago presta servicios de cobranzas de servicios públicos, impuestos y servicios privados. Inició sus actividades en el año 1996 siendo su dueña la empresa GIRE S.A.

GIRE S.A es una empresa que se dedica al procesamiento inteligente de información y en el desarrollo de soluciones de cobranzas y pagos para empresas de todas dimensiones. Su slogan es “Confiablemente simple” que hace referencia a la calidad de las soluciones que les brindan a sus clientes.

Estos servicios se encuentran resumidos en 3 grandes áreas, las cuales son:

Soluciones a medida: asesoramiento en el diseño de la solución integrando el acceso a terceras partes necesarias.

Aumento de la eficiencia: en lo que respecta a la operatoria transaccional, especialización e innovación permanente y economías de escala.

Total confiabilidad: radicada en el manejo de fondos e información, con un respaldo sólido y absoluta confidencialidad administrando información y fondos de principales competidores entre sí con total profesionalismo.



GIRE S.A se encuentra conformada por los bancos Citibank, HSBC y Santander Río.

A fines del año 2015, GIRE S.A amplió su participación en el negocio que se dedica actualmente, adquiriendo la compañía “Fiserv” la cual brinda tecnología para los servicios bancarios.

Fiserv tenía un 40% de participación en el 2015 sobre el mercado con una facturación de \$42 millones.

GIRE S.A es una empresa líder en Argentina gracias a la introducción de innovaciones tecnológicas y al constante desarrollo de la gama de servicios que brinda ampliando cada vez más sus recursos humanos para la prestación de los mismos.

La otra franquicia analizada es Pago Fácil, que se basa en los conceptos de intercambio electrónico de datos y transferencia electrónica de fondos con contacto humano y ofrecer amplios horarios de atención a los clientes de las empresas que cuentan con este servicio.

Como un resumen de historia de la franquicia Rapipago (que al igual que Pagofácil se dedican a las cobranzas) y Bonafide que fueron escogidas para el presente trabajo, se obtuvieron datos de fuentes secundarias, página web www.aamf.com.ar, revelan la siguiente información:

Franquicia Rapi-Pago:

Nombre comercial	Rapipago
Rubro	Servicios
Descripción del negocio	Cobranza de impuestos y servicios
País de origen	Argentina
Países en los que actúa	Argentina
Año de fundación	1996
Constitución primera	1996

Franquicia	
Unidades de negocios propios	80
Franquicias en operación en Argentina	3300
Franquicias en operación en el exterior	0
Franquicias abiertas el último año en Argentina y el exterior	Argentina: 600 Exterior: 0
Datos económicos	
Canon de ingreso	No hay
Inversión inicial sin stock	No hay
Stock inicial	No hay
Inversión total	Consultar
Regalías	No hay
Canon de publicidad	No hay
Facturación promedio anual por local	\$ 1.000.000
Promedio de empleados por local	2/3
Financiación disponible	Consultar
Duración del contrato	4 años renovable automáticamente
Recupero de la inversión	Consultar
Franquicia exportable a países	No

Franquicia Bonafide:

Nombre comercial	Bonafide
Descripción del negocio	Cafetería y venta de productos
País de origen	Argentina
Países en los que actúa	Cafetería y venta de productos
Año de fundación	1917
Constitución primera franquicia	1990
Unidades de negocios propios	1
Franquicias en operación en Argentina	220
Franquicias en operación en el exterior	22
Franquicias abiertas el último año en Argentina y el exterior	Argentina: 16 Exterior: 3
Datos económicos	
Canon de ingreso	\$ 165.000
Inversión inicial sin stock	\$ 1.400.000
Stock inicial	\$ 90.000
Inversión total	\$ 1.650.000
Regalías	5% de las compras
Canon de publicidad	No hay
Facturación promedio anual por local	\$ 5.000.000
Promedio de	6

empleados por local

Financiación disponible	No hay
Duración del contrato	5 años
Recupero de la inversión	30 meses
Franquicia exportable a países	No

Entrevistas realizadas a los franquiciatarios:

Debido a que uno de los puntos importantes de la franquicia en general es mantener la información confidencial sin transmitirla excepto con previa autorización del franquiciante, las preguntas planteadas se enfocaron a conocer principalmente la experiencia y los puntos de vista del franquiciatario, de tal forma que no se violara el principio de confidencialidad al cual se encuentran sujetos, recurriendo a la entrevista para dar oportunidad de expresarse con confianza y sin restringir la alternativa de dar información importante para el desarrollo del presente trabajo.

Por lo mencionado anteriormente, las preguntas que se realizaron fueron resultado de un análisis profundo acerca de la forma en que se podía obtener la información requerida. Las respuestas obtenidas representan información relevante.

La entrevista realizada a cada franquiciatario tuvo una duración aproximada de 40 minutos arrojando los siguientes resultados:

Bonafide:

Personal: 8 personas.

Tiempo operando: más de 10 años.



Controles generales: se llevan a cabo 1 vez al mes.

Franquicia con estacionalidad: Respuesta: Sí, por lo que se suma un empleado más en época de altas ventas (invierno).

El franquiciante brinda mesas, sillas, cartelería (para publicidad) e indica cuáles son los proveedores que deben estar vinculados al negocio. También éste se encarga de todo lo relacionado con lo laboral y aspectos contractuales.

Rapipago:

Personal: 3 personas

Tiempo operando: 6 años.

Rotación de personal: Respuesta: Frecuente.

Franquicia con estacionalidad: Respuesta: No. Los primeros días del mes son las que más se trabajan debido a los vencimientos, pero no es necesario contratar más personal por todos estos días.

Pagofacil:

Personal: 3 personas

Tiempo operando: 8 años.

Rotación de personal: Respuesta: Frecuente moderado.

Franquicia con estacionalidad: Respuesta: No. Los primeros días del mes son las que más se trabajan debido a los vencimientos, pero no es necesario contratar más personal por estos días.

Indagaciones generales:

En primer lugar, llevamos a cabo preguntas con enfoque del entendimiento del concepto de una franquicia, lo que implica su funcionamiento y aspectos básicos.

Las respuestas obtenidas en este primer bloque de preguntas fueron positivas, aunque con excepciones, como se muestra a continuación:

Tabla 1: Conocimiento de franquicia:

Bonafide	Conocimiento: Alto = 90%
Rapipago	Conocimiento: Moderado = 45%
Pagofacil	Conocimiento: Moderado = 60%

Fuente: Elaboración propia.

En Bonafide tenían mucho conocimiento acerca del negocio, sus funciones y cómo opera, en Rapipago y Pagofacil consideramos conocimiento moderado debido a que poseen mayor rotación de personal que en Bonafide.

Tipo de producto o servicio que se brinda:

Tabla 2: Servicios que brindan las franquicias:

Bonafide	Servicios de cafetería.
Rapipago	Servicios de pagos y cobranzas.
Pagofacil	Servicios de pagos y cobranzas.

Fuente: Elaboración propia.

En la franquicia Bonafide nos detallaron que se puede consumir adentro del local como también comprar para llevar alimentos sin necesidad de hacer uso del lugar. Al momento de realizar un enfoque sobre la competencia en el mercado local, hemos obtenido la siguiente información:

Tabla 3: Competidores:

FRANQUICIA	COMPETIDOR
Bonafide	Havanna, Starbucks, Café Martinez, Lapana, Wollen, Creambury.
Rapipago	Compite con Pagofacil.
Pagofacil	Compite con Rapipago.

Fuente: Elaboración propia.

Hemos escogido 2 franquicias que se dedican al mismo rubro con el fin de ver y analizar las diferencias que surgen una de otra, para realizar la propuesta de mejora de cada una más adelante. La otra franquicia (Bonafide) se dedica a un rubro totalmente diferente al de las franquicias mencionadas con anterioridad.

Consultamos al personal con el que tuvimos la entrevista sobre estrategias utilizadas para enfrentar a los competidores y nos han informado que esas cuestiones son manejadas por el franquiciante constantemente, sin embargo, el franquiciado suele tomar decisiones para mejorar el servicio y la satisfacción que se le brinda al cliente (sin incursionar demasiado en el área competitiva).

Existencia de competitividad del precio en el área:

Tabla 4: Competitividad del precio:

Bonafide	Sí.
Rapipago	No.
Pagofacil	No.

Fuente: Elaboración propia.

Si bien en Bonafide sí es competitivo el precio en el área según la entrevista realizada, en Rapipago y Pagofacil no compiten entre sí dado que el servicio que prestan no influye en el cliente económicamente. Aquí nos dieron un claro ejemplo de que, si un cliente abona determinado servicio, no debe pagar un adicional porque sea Rapipago o Pagofacil, es decir, que el precio en el área no es competitivo en este caso.

Posteriormente se realizó la consulta del tiempo que lleva en actividad la franquicia (no así la empresa franquiciante ni el negocio de ella).

Tabla 5: Tiempo de funcionamiento de la franquicia:

Bonafide	Más de 10 años.
Rapipago	6 años.
Pagofacil	8 años.

Fuente: Elaboración propia.

Consultamos si tienen conocimiento de esto los empleados / mozos en el caso de Bonafide y en el caso de Rapipago como Pagofacil las personas que atienden al cliente y la respuesta fue positiva. Nos especificaron que le informan rápidamente la historia de la franquicia a un nuevo empleado.

Se consultó a cada franquiciado cuántas unidades operativas tiene en funcionamiento, obteniendo las siguientes respuestas:

Tabla 6: Unidades operativas:

Bonafide	1.
Rapipago	1.
Pagofacil	1.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se consultó acerca de cuáles son las zonas geográficas donde se ubican las franquicias:

Tabla 7: Zona geográfica:

Bonafide	Centro de Córdoba.
Rapipago	Centro de Córdoba.
Pagofacil	Centro de Córdoba.

Fuente: Elaboración propia.

En estas zonas se ubican las franquicias que fueron entrevistadas. Tomamos

distintas zonas geográficas con el fin de observar si cambia mucho la operatoria del negocio y cumplimiento de normas vigentes a pesar de la distancia en que se encuentran unas de otras.

Luego abarcamos la temática de innovación en productos y con qué frecuencia se implementan en la franquicia Bonafide que se dedica a la comercialización de productos y no de servicios como los son Pagofacil y Rapipago.

La respuesta que obtuvimos fue la siguiente:

Tabla 8: Productos nuevos:

Bonafide	Introducción de productos nuevos: 30%
----------	---------------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Esta innovación se lleva a cabo generalmente en la época de mayor trabajo que es en invierno, para atraer a clientes con distintas variedades de masas, tortas y tartas para consumir en el mismo lugar o para llevar.

Continuamos la entrevista consultando sobre si se aplican estrategias de ventas, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 9: Estrategia de ventas:

Bonafide	Sí.
Rapipago	No.
Pagofacil	No.

Fuente: Elaboración propia.

En Bonafide hay estrategias de ventas, tales como promociones a partir de determinado horario, o meriendas con descuentos. También nos informaron que todo el material de publicidad es a cargo de Bonafide central y no de los locales.

En cambio, en Rapipago y Pagofacil que se dedican al servicio de cobranzas, nos informaron que tienen clientes cautivos, dada la comodidad que les brinda la cercanía de sus hogares, y por esta razón abonan siempre allí.

Indagamos si el franquiciado considera que la franquicia es exitosa en todas sus plazas:

Tabla 10: Éxito de la franquicia:

Bonafide	Sí.
Rapipago	Sí.
Pagofacil	Sí.

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente pregunta fue si consideran a la franquicia un mercado estable.

Las respuestas fueron:

Tabla 11: Mercado estable:

Bonafide	Sí, perdura en el tiempo.
Rapipago	Sí, dado que el servicio que brinda es cómodo y rápido.
Pagofacil	Sí, dado que el servicio que brinda es cómodo y rápido.

Fuente: Elaboración propia.

En base a las respuestas obtenidas, los empleados de estas franquicias consideran un negocio exitoso y perdurable al modelo de franquicia.

Luego preguntamos si consideran que todas las demás sucursales se encuentran estandarizadas en imagen, precio y servicio; obteniendo las siguientes respuestas:

Tabla 12: Estandarización:

Bonafide	Sí.
Rapipago	Medianamente.
Pagofacil	Sí.

Fuente: Elaboración propia.

Acto siguiente, consultamos si piensan que es óptimo el sistema de suministros brindados por su franquiciante, donde obtuvimos las respuestas siguientes:

Tabla 13: Suministros:

Bonafide	No, existen problemas con frecuencia.
Rapipago	Sí.
Pagofacil	Sí.

Fuente: Elaboración propia.

En este punto, la única franquicia que presentó una respuesta distinta, fue Bonafide. En esta franquicia, existen problemas con los proveedores la mayoría de las veces.

Luego abarcamos el tema que consiste en incumplimientos de las obligaciones del franquiciante, tales como la asistencia técnica; donde obtuvimos las siguientes respuestas:

Tabla 14: Incumplimientos de obligaciones

Bonafide	Sí.
Rapipago	No.
Pagofacil	No.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, en las franquicias que ofrecen el servicio de cobranzas no se presentan incumplimientos de parte del franquiciante. Indagando más profundamente, en Bonafide hay excepciones dado que, según lo relevado en la entrevista, suele haber asistencia técnica limitada y esto se encuadra en un incumplimiento de las obligaciones del franquiciante.

Impuestos que ingresa la franquicia:

Impuestos nacionales

Administración federal de ingresos públicos

De acuerdo al relevamiento realizado a través de fuentes las franquicias estudiadas vinculadas a los servicios de cobranzas Rapi-pago y Pago-fácil liquidan e ingresan el impuesto al monotributo, Con las categorías E y D respectivamente.

Tabla 15: Categorías de Monotributo

Categoría	Ingresos Brutos 2018	Actividad	Cantidad mínima de empleados	Sup. afectada (*)	Energía eléctrica consumida anualmente	Alquileres devengados anualmente	Impuesto integrado (**)	
							Locaciones y/o Prestaciones de Servicios	Venta de Cosas Muebles
A	107525,27	No excluida	Norequiere	Hasta 30 m ²	Hasta 3330 Kw	40321,98	87,04	87,04
B	161287,90	No excluida	Norequiere	Hasta 45 m ²	Hasta 5000 Kw	40321,98	167,69	167,69
C	215050,54	No excluida	Norequiere	Hasta 60 m ²	Hasta 6700 Kw	80643,95	286,73	286,97
D	322575,81	No excluida	Norequiere	Hasta 85 m ²	Hasta 10000 Kw	80643,95	471,06	435,22
E	430101,07	No excluida	Norequiere	Hasta 110 m ²	Hasta 13000 Kw	100845,00	896,04	695,07
F	537626,34	No excluida	Norequiere	Hasta 150 m ²	Hasta 16500 Kw	100804,93	1232,7	907,56
G	645151,61	No excluida	Norequiere	Hasta 200 m ²	Hasta 20000 Kw	120965,93	1568,08	1131,57
H	896043,90	No excluida	Norequiere	Hasta 200 m ²	Hasta 20000 Kw	161287,90	3584,17	2777,74
I	1052851,59	Venta de Bs. muebles	1	Hasta 200 m ²	Hasta 20000 Kw	161287,90	-	4480,22
J	1209659,27	Venta de Bs. muebles	2	Hasta 200 m ²	Hasta 20000 Kw	161287,90	-	5264,9
K	1344065,86	Venta de Bs. muebles	3	Hasta 200 m ²	Hasta 20000 Kw	161287,90	-	6048,3

Fuente: A.F.I.P



En tanto Bonafide ingresa su tributo de Impuesto al valor agregado en carácter de Responsable Inscripto.

Siguiendo la normativa Bonafide ingresa el IVA, el cual es el impuesto al valor agregado, también denominado valor añadido o valor adicionado, el cual es una imposición plurifásica y no acumulativa, su objeto es el mayor valor que adquiere el producto en las diversas etapas de producción. Este gravamen presenta además la particularidad de incidir una sola vez en el precio final de los bienes y servicios eliminando consecuentemente el “efecto piramidación” al gravarse sólo la parte que representa el valor agregado en c/u de las transferencias, de tal forma que se verifique una igualdad entre los impuestos abonados en las distintas etapas del proceso económico y el impuesto que se obtendría de aplicar la alícuota del tributo sobre el precio neto final de enajenación.

En esta franquicia existe la venta de cosas muebles, y como parámetro subjetivo se da el carácter de habitualista ya que existe el fin de lucro, frecuencia en las operaciones, es parte del giro comercial, y se sitúa en Argentina. La alícuota correspondiente es la general del 21%. Bonafide presenta DDJJ de impuesto a las ganancias ya su actividad corresponde con incrementos patrimoniales y ganancias gravadas de sujetos empresa, en este caso CITY FOOD S.A.

Se considera ganancia en cabeza de sociedades, empresas, o explotaciones unipersonales, los rendimientos, rentas, beneficios o enriquecimientos que cumplan o no con los requisitos de periodicidad, permanencia y habilitación de la fuente productora, obtenidos por los responsables incluidos en el artículo 69 y todos los que deriven de las demás sociedades o de empresas o explotaciones unipersonales. Son ganancias alcanzadas todas las que deriven de cualquier otra clase de sociedades constituidas en el país o de empresa unipersonales ubicadas en éste.

Las alícuotas correspondientes para los sujetos de Impuesto a las Ganancias son:

Tabla 16: Alícuotas Impuesto a las Ganancias:

Ganancia Neta Imponible acumulada		Pagarán \$	Más el %	Sobre el excedente de \$
Más de \$	Hasta \$			
-	25.754	-	-	-
25.754	51.508	1.288	9	25.754
51.508	77.262	3.606	12	51.508
77.262	103.016	6.696	15	77.262
103.016	154.524	10.559	19	103.016
154.524	206.032	20.346	23	154.524
206.032	309.048	32.193	27	206.032
309.048	412.064	60.007	31	309.048
412.064	En adelante	91.942	35	412.064

Fuente: A.F.I.P

Impuestos provinciales

Dirección general de rentas de la Provincia de Córdoba

Impuesto a los Ingresos Brutos-IIBB:

Es el impuesto que corresponde a las actividades autónomas, actos u operaciones, que consiste en la aplicación de un porcentaje sobre la facturación de un negocio independientemente de su ganancia.

La provincia de Córdoba simplificó el pago del impuesto sobre los ingresos brutos para aquellos contribuyentes locales que se encuentren adheridos al monotributo.

Esta simplificación se dio por a las modificaciones introducidas al código fiscal provincial por la ley n° 10508 y resolución normativa n°1418.

La nueva legislación establece que se consideran pequeños contribuyentes del impuesto sobre los ingresos brutos a los sujetos definidos por el artículo 2° del anexo de la Ley Nacional n° 24977- Régimen simplificado para pequeños contribuyentes, Monotributo, sus modificatorias y normas complementarias que desarrollen actividades alcanzadas por dicho gravamen.

Así es que PagoFacil se encuentra encuadrado en la venta de mercaderías, en categoría D de monotributo. Mientas que Rapipago encuadrado exclusivamente en la tarea de cobranzas su categoría de Monotributo es E. De acuerdo al nuevo régimen de simplificación de ingresos brutos se detalla a continuación el monto mensual sobre este impuesto que debe tributar determinada sociedad en base a su categoría:

Tabla 17: Montos mensuales a ingresar por categoría:

Simplificado para Pequeños Contribuyentes(RS) Monotributo -Anexo de la Ley Nacional N° 24977 y sus modificatorias: Categoría Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes Anexo de la Ley Nacional N24977 y sus modificatorias	Monto Mensual Impuesto sobre los Ingresos Brutos
A	\$200
B	\$350
C	\$470
D	\$690
E	\$940
F	\$1.190
G	\$1.450
H	\$1.950
I	\$2.370
J	\$2.730
K	\$3.060

Fuente: A.F.I.P



En tanto que Bonafide se encuentra comprendido en el régimen general, bajo el código de 63100.11, servicio de expendio de comidas y bebidas en restaurantes bares y otros establecimientos con servicio de mesa y/o mostrador, con una alícuota del 4%.

Tasas municipales

Tasa de comercio:

Regulada por ordenanza n° 12754, sancionada por consejo deliberante de la Ciudad de Córdoba.

Rapipago se encuentra alcanzado por el código 743002 Servicio de cobranza de oficina a una tasa del 27,8%.

En tanto en el comercio que se encuentra Pago Fácil está alcanzado por la tasa del 7% bajo el código de actividad 521190,1 ya que su actividad se encuadra en kioscos, shoppings y centros comerciales, su actividad principal es la venta de productos al público.

Siguiendo con los datos obtenidos, Bonafide City Food S.A. se encuentra alcanzado por el código de actividad 552114,5 s una tasa del 15,8% ya que su categoría es Bar, confitería, pizzería, lomitería, empanadería, parrilla, trattoria y restaurantes con una superficie habilitada de hasta 100m².

¿Los empleados tienen relación de dependencia?

¿A qué convenio laboral se encuentran sujetos los empleados?

Tabla 18: Convenio laboral:

Bonafide	Los empleados de esta franquicia son considerados gastronómicos y se encuentran bajo el convenio de UTHGra.
Rapipago	Los empleados de esta red de cobranza, se encuentran bajo el convenio de empleado comercial.
Pagofácil	Los empleados de esta red de cobranza, se encuentran bajo el convenio de empleado comercial.

Fuente: Elaboración propia.

También nos informaron que cuentan con el programa de empleo “Programa Primer Paso” el cual consiste en facilitar la inserción del empleo formal de jóvenes de ambos sexos con una edad comprendida entre 16 y 25 años. Luego preguntamos si cuentan con manuales de usuarios, lo cual nos respondieron:

Tabla 19: Manuales de usuarios:

Bonafide	Sí.
Rapipago	Sí.
Pagofácil	Sí.

Fuente: Elaboración propia.

Se indagó si los manuales dispuestos por el franquiciante eran adecuados y si cumplen sus funciones, las respuestas fueron:

Tabla 20: Adecuación de los manuales:

Bonafide	Sí, tienen manuales adecuados.
Rapipago	Sí, tienen manuales adecuados.
Pagofácil	Sí, tienen manuales adecuados.

Fuente: Elaboración propia.

Estos manuales considerados adecuados, permiten saber y conocer la forma en la que opera la franquicia y distintas variantes de realizar las tareas.

Posteriormente con respecto a los sistemas de capacitación ofrecidos por el franquiciante se consultó si estos tienen algún costo:

Las respuestas fueron:

Tabla 21: Costo de sistemas de capacitación:

Bonafide	No.
Rapipago	No.
Pagofácil	No.

Fuente: Elaboración propia.

Según lo relevado en la entrevista, las capacitaciones son constantes y sin costo alguno.

También consultamos si la empresa franquiciante brinda apoyo de asesoría técnica y legal, las respuestas fueron:

Tabla 22: Apoyo de tesorería:

Bonafide	Sí en un 80%.
Rapipago	Sí en un 100%.
Pagofácil	Sí en un 100%.

Fuente: Elaboración propia.

Aquí observamos que las franquicias dedicadas al servicio de cobranzas, cumplen más estrictamente el aspecto del apoyo a los encargados de estas franquicias. En Bonafide también es brindado este apoyo de asesoría técnica y legal, pero en un menor nivel.

La siguiente pregunta hace enfoque a la temática de poseer procedimientos contables o administrativos que permitan mejorar el negocio, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 23: Procedimientos contables y administrativos:

Bonafide	Sí, ya especificados por el franquiciante.
Rapipago	Sí, y los pautan tanto el franquiciante como el franquiciatario.
Pagofácil	Sí, y los pautan tanto el franquiciante como el franquiciatario.

Fuente: Elaboración propia.

Luego consultamos sobre la existencia de entrenamiento de personal, ya sea antes y después de la apertura del local, donde obtuvimos respuestas positivas en las 3 franquicias:

Tabla 24: Entrenamiento de personal:

Bonafide	Sí.
Rapipago	Sí.
Pagofácil	Sí.

Fuente: Elaboración propia.

Si bien la capacitación principal (la que se brinda apenas entra a trabajar una persona) es la más importante y donde se abarcan mayores explicaciones de tareas y procedimientos, nos comunicaron las 3 franquicias que es constante este entrenamiento.

Después nos enfocamos en la cuestión del conocimiento del tiempo de recuperación de la inversión en el negocio, obteniendo las siguientes respuestas:

Tabla 25: Recupero de inversión:

Bonafide	No sabían.
Rapipago	No sabían.
Pagofacil	No sabían.

Fuente: Elaboración propia.

En todos los casos no sabían sobre este tema, informándonos que los contadores de las franquicias manejan estos temas.

Siguiendo en la misma temática de la inversión, consultamos sobre la satisfacción y cumplimiento de las expectativas de la inversión ya realizada, donde nos informaron positivamente:

Tabla 26: Expectativas sobre el negocio:

Bonafide	Sí. En un 85%
Rapipago	Sí. En un 80%
Pagofacil	Sí. En un 90%

Fuente: Elaboración propia.

Luego consultamos un aspecto personal de este tema, el cual fue si en algún momento de funcionamiento del negocio habían pensado en cerrarlo por algún motivo en especial, o ya sea por no rendir según las expectativas, lo cual obtuvimos respuestas negativas.

Tabla 27: Rendimiento negativo sobre las expectativas:

Bonafide	No.
Rapipago	No.
Pagofacil	No.

Fuente: Elaboración propia.

Con estas respuestas, concluimos que el modelo de negocio a través de franquicias es exitoso en estos tres casos.

Para darle un cierre a las preguntas de inversión en el negocio, consultamos si sienten que sus inversiones están seguras, por lo que obtuvimos las siguientes respuestas:

Tabla 28: Seguridad de la inversión:

Bonafide	Sí en un 100%
Rapipago	Sí en un 90% con la justificación de que creen posible que haya competitividad futura mayor de la que hay actualmente.
Pagofácil	Sí en un 100%

Fuente: Elaboración propia.

Después de estas preguntas, abarcamos otra temática del negocio, la cual se refiere más a lo operativo. Consultamos si han llevado a cabo cambios desde que el inicio de la franquicia hasta la actualidad, lo cual nos respondieron:

Tabla 29: Cambios operativos:

Bonafide	Sí, relativamente pocos cambios.
Rapipago	Sí, con escasez.
Pagofácil	Sí, algunos más de los pensados.

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de Pagofácil se tuvieron que reestructurar determinadas tareas debido a la rotación precoz de personal que sufrió en la iniciación del negocio.

Y también aprovechamos para consultar si esos cambios fueron genuinos

(realizados por ellos solamente o con alguna ayuda externa), lo cual en las 3 franquicias nos respondieron que fueron propios los cambios, sin la necesidad de apoyo externo.

Continuando con la parte operativa se les consultó a los franquiciados si se les han presentado dificultades en la ejecución de las tareas para el funcionamiento de la franquicia.

Tabla 30: Ejecución del funcionamiento diario de la franquicia:

Bonafide	No.
Rapipago	Sí.
Pagofácil	Sí.

Fuente: Elaboración propia.

Las franquicias que respondieron afirmativamente, vinculadas al sector de comercial de cobranzas, adujeron que tienen dificultades cada tanto respecto al funcionamiento de los sistemas de telecomunicaciones para el registro de las transacciones.

Luego les preguntamos si tienen conocimiento de la existencia de apoyo para pequeños empresarios, obteniendo las siguientes respuestas:

Tabla 31: Apoyo a pequeños empresarios:

Bonafide	Sí, en un 60%
Rapipago	No.
Pagofácil	No.

Fuente: Elaboración propia.

Preguntas finales:

Se consultó sobre la dotación de personal de cada franquiciado, las respuestas obtenidas fueron:

Tabla 32: Cantidad de empleados por franquicia:

Bonafide	8 empleados.
Rapipago	3 empleados.
Pagofácil	5 empleados.

Fuente: Elaboración propia.

Queriendo meternos en materia laboral, realizamos preguntas para conocer este aspecto que consideramos relevante para el presente trabajo:

Consultamos sobre el cumplimiento de las leyes laborales, si tenían conocimiento qué ocurría con este tema, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 33: Cumplimiento de leyes laborales:

Bonafide	Moderado conocimiento. Saben que se cumplen.
Rapipago	Leve conocimiento. Saben que se cumplen.
Pagofácil	Leve conocimiento. Saben que se cumplen.

Fuente: Elaboración propia.

Continuando en esta temática, se consultó a los empleados si saben de los derechos laborales que tienen. En las 3 franquicias tienen un conocimiento moderado sobre este tema, indicándonos que el contador del negocio es el que se ocupa de éste.

Siguiendo con la temática anterior, se relevó la cuestión de la existencia de

limitaciones establecidas por parte del franquiciante en cuanto a la contratación de personal:

Tabla 34: Limitaciones respecto a la contratación de personal:

Bonafide	No existen limitaciones.
Rapipago	No existen limitaciones.
Pagofácil	No existen limitaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Luego preguntamos si el franquiciado cuenta con el asesoramiento y ayuda de los de los departamentos de recursos humanos de la franquiciante en la selección de personal, donde nos respondieron lo siguiente:

Tabla 35: Apoyo de recursos humanos:

Bonafide	No.
Rapipago	No.
Pagofácil	No.

Fuente: Elaboración propia.

Ya finalizando con las preguntas del relevamiento, se consultó si además de contar con el capital necesario es requisito contar con adicional para costos emergentes o gastos no previstos, por lo que obtuvimos las siguientes respuestas:

Tabla 36: Capital adicional para cubrir costos no previstos:

Bonafide	No.
Rapipago	No.
Pagofácil	No.

Fuente: Elaboración propia.



CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO:

Luego de haber realizado el relevamiento de las entrevistas de los aspectos legales, impositivos y contractuales de las franquicias escogidas para este trabajo, consideramos a los contratos de las respectivas franquicias instrumentos que contienen los aspectos necesarios para brindarle seguridad jurídica al franquiciado.

Refiriéndonos al aspecto impositivo, las franquicias bajo análisis se encuentran en el régimen simplificado para pequeños contribuyentes o en caso de superar el máximo de ingresos brutos permitidos, pasan a ser responsables inscriptas; tributando en ambos casos importes iguales que un negocio con los mismos ingresos que no forme parte de una franquicia.

Según la información relevada, afirmamos que la inversión en una franquicia para la explotación de unidades de negocios, representa un negocio rentable en todos los casos en la situación actual del país.



CAPÍTULO 2:

Análisis de la información



INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se realiza un análisis e interpretación del relevamiento efectuado en el capítulo I de este trabajo. Comenzando con una clasificación de las franquicias, posteriormente se realiza un análisis FODA y continuando con la investigación se utiliza otra herramienta de análisis en donde se comparan las ventajas y desventajas del franquiciado con las variables del relevamiento agrupadas dentro de esas categorías.

El siguiente análisis y diagnóstico se ha centrado en el estudio del funcionamiento de las franquicias en el contexto impositivo, legales y laboral/contractual de los franquiciados en Argentina. La relevancia del trabajo se debe a que consideramos que en el contexto actual es trascendente un entendimiento de los factores que hacen a las franquicias en nuestro ámbito.

Clasificación de las franquicias relevadas

Del relevamiento realizado podemos clasificar a las 3 franquicias a través de las variables desarrolladas en el marco teórico. Todas las franquicias poseen una unidad productiva, se las puede clasificar a todas como franquicias individuales, se trata de una relación mediante la cual se otorga a una persona física o jurídica un contrato determinado por el cual se adquiere el derecho para efectuar el desarrollo de una única unidad franquiciada. En tanto en la clasificación por ramo de actividad económica, Bonafide se encuentra en franquicia de productos, mientras que Rapi Pago y Pago Fácil corresponden a franquicias de servicios.

FODA

El objetivo de esta parte del estudio, es llevar a cabo un análisis de operación con el fin de detectar los problemas que enfrentan estos negocios y evaluar los pros y contras de las tres (3) franquicias que elegimos para efectuar el presente trabajo.

Realizando una comparación entre los 3 negocios mencionados, determinamos que hay aspectos a mejorar en todos los casos.

Se lleva a cabo un análisis FODA a continuación de las 3 franquicias analizadas:

Análisis FODA

En el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se evalúan las principales amenazas y oportunidades que afectan y podrían repercutir a la empresa y sus estrategias. El análisis FODA permite establecer un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, de esta manera se obtiene un diagnóstico que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Sin embargo, existen limitaciones para este análisis, como desarrolla el autor David (2003) en primer lugar, la matriz FODA no muestra cómo lograr una ventaja competitiva; en consecuencia, no debe ser considerada un fin en sí misma, sino el punto de partida para analizar cómo podrían implementarse las estrategias propuestas y para plantear cuestiones de costo-beneficio que, en un momento dado, podrían generar una ventaja competitiva. En segundo lugar, FODA es una evaluación estática (como una fotografía) en el tiempo. El examen de una matriz FODA es como estudiar una sola imagen de la película, en la que se ven los personajes principales y el escenario, pero se ignora cuál es su contexto. Como las circunstancias, capacidades, amenazas y estrategias cambian, en ocasiones es imposible inferir la dinámica del entorno competitivo a partir de una sola matriz. En tercer lugar, el análisis FODA podría orillar a la empresa a exagerar la importancia de un factor interno o externo determinado al momento de formular sus estrategias. Entre los factores internos y externos clave se presentan relaciones que el análisis FODA no revela, y que pueden ser relevantes al diseñar estrategias.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, la matriz FODA es el nexo que permite pasar de los análisis de ambientes internos y externos de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto de estudio será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto (amenazas y oportunidades) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Según lo relevado para las franquiciadas del sector pagos y cobranzas, el análisis FODA es el siguiente:

Tabla 37: Análisis FODA

Variable	Características
FORTALEZAS	Encontramos como principal fortaleza la imagen positiva asociada a las marcas, ubicaciones geográficas, estratégicas, la masividad de puntos de atención, experiencia en el rubro y la cantidad de clientes frecuentes.
DEBILIDADES	Los márgenes de ingreso de dinero, y el número de empleados.
OPORTUNIDADES	Consideramos que el auge del e-commerce brinda un importante público, el aumento de la cantidad de clientes que optan por estas nuevas formas de pagos y cobranzas, y la necesidad del producto tanto para empresas como clientes.
AMENAZAS	Consideramos que el auge del e-commerce brinda un importante público, el aumento de la cantidad de clientes que optan por estas nuevas formas de pagos y cobranzas, y la necesidad del producto tanto para empresas como clientes, así también el uso de los canales de publicidad y propaganda.

Fuente: Elaboración propia.

En tanto el mismo análisis para la franquicia de cafetería y confitería es el siguiente:

Tabla 38: Análisis FODA.

Variable	Características
FORTALEZAS	<p>Ubicación estratégica ya que se ubica en un lugar muy transitado tanto en Córdoba como en la plaza importante de Villa Dolores.</p> <p>Poseen altas ventas y por ende ganancias que cubren los gastos en los que incurrieron por el inicio de actividades.</p> <p>Respaldo de la marca reconocida Bonafide por su trayectoria en el mercado.</p> <p>Calidad considerada alta de productos que no son propios de Bonafide, de primera marca: Coca Cola.</p> <p>Cuenta con importante cantidad de locales en el país, además de tener venta online de sus productos y venta directa a los distribuidores.</p> <p>Hay un buen clima laboral entre el personal que ejecuta las tareas.</p>
DEBILIDADES	<p>Escasez de presupuesto inicial debido a que el franquiciado afronta el gasto de la inversión inicial sin tener en cuenta la cantidad de gastos extras futuros en los que deberá incurrir.</p>
OPORTUNIDADES	<p>Posibilidad de expandirse a otras partes de la ciudad ya que la demanda potencial es muy amplia frente a la oferta.</p> <p>Crecimiento de la demanda en función a la diferenciación del servicio.</p>
AMENAZAS	<p>Competencia directa e indirecta con marcas reconocidas con larga trayectoria en el mercado.</p> <p>Variedad de menús sustitutos en competencia (muchos de los competidores poseen una mayor variedad de menús comparado a Bonafide).</p> <p>Proyecto con mucha facilidad de imitación.</p>

Fuente: Elaboración propia.



En el análisis general, observamos un punto que consideramos importante en las 3 franquicias, y es el de no tener apoyo suficiente de los departamentos de recursos humanos de parte del franquiciante.

Si bien estas 3 franquicias consideran suficiente la elección única del franquiciado (el cual cumplimenta los pasos de selección de personal) nosotros consideramos un punto relevante que el franquiciante participe en la selección de personal para trabajar, dado que esas personas son las que representarán a las franquicias en cuestión.

Abarcando la misma temática, analizamos cómo debería ser la capacitación de los empleados, resumido a continuación:

El *Componente Proceso* es el componente más grande de toda la investigación, ya que intenta aislar las necesidades de conocimiento a la labor específica de cada trabajador o grupo de trabajadores, de acuerdo con lo que específicamente realizan en cada centro de trabajo. Primero, deben conocerse las tareas realizadas o los procesos en que participa un funcionario; en segundo lugar, se debe listar el conocimiento requerido para cada una de las tareas o procesos y, en tercer lugar, es necesario indicar el nivel de dominio en cada una de los ámbitos.

El *Componente Administrativo* refiere a aquellos conocimientos asociados a los mecanismos de organización y estructuración del centro de trabajo. Se pretende a través de este componente cerrar brechas de conocimiento en cuanto a todos los procesos y subprocesos realizados en un centro de trabajo o posibles coordinaciones entre centros. En este componente también pueden considerarse elementos como trabajo en equipo, motivación, liderazgo, benchmarking, reingeniería de procesos, entre otros.

El *Componente Institucional* agrupa todos los aspectos que componen el modelo de cultura organizacional, en los que se buscan las debilidades de conocimiento



en aspectos de identidad institucional, como la misión, visión, valores, principios, signos internos y externos.

El *Componente legal* incorpora la medición del conocimiento en la normativa institucional de referencia, ya sea porque el funcionario debe trabajar directamente con esta o porque se ve afectado indirectamente por la aplicación de leyes, reglamentos u otra normativa. Aquí se evalúan aspectos como la Ley de Control Interno, Reglamento de Contratación Administrativa, Normativa de Relaciones Laborales, Reglamento Interior de Trabajo, entre otros.

Finalmente, el *Componente Tecnológico* agrupa todos aquellos aspectos relacionados con el uso del Software. Se debe considerar el conocimiento en cada una de las herramientas del Ms-Office®, software relacionado con el manejo de datos, diseño, artes gráficas, estadística o cualquier otra aplicación que sea necesaria en función de la labor que se realiza.

Es importante considerar que será necesario realizar una depuración de las necesidades de capacitación resultantes, con el propósito de excluir los "deseos" de capacitación del trabajador que, de acuerdo con los objetivos de investigación, no constituyen aspectos relevantes para el programa de actividades educativas de la organización.

La principal cuestión que consideramos para mejorar en la franquicia analizada de Bonafide es el sistema de suministros brindado por el franquiciante.

En el relevamiento ya realizado se obtuvieron respuestas de que existen problemas con el sistema de suministros brindado por el franquiciante, de manera frecuente. Esta situación la consideramos importante, dado que no deberían existir en una franquicia y marca tan reconocida como lo es Bonafide.

En muchos contratos de franchising existe el suministro, en los cuales el franquiciante entrega los insumos necesarios para la fabricación de los productos,

los productos terminados para su comercialización o indicaciones de dónde deberán adquirirse dichos bienes.

Si bien no es necesaria la existencia de un contrato de suministro (ejemplo: franquicia que presta servicios), surgen obligaciones de duración y prestaciones fluidas respecto de los bienes, insumos o servicios que obligan al franquiciante a la provisión de prestaciones continuas.

Con el objeto de asegurar la imagen y calidad de los negocios, el franquiciante suele constatar que el franquiciado cumpla lo establecido en los modelos de operaciones. Para eso, además de las estipulaciones generales se deberán establecer pautas sobre suministros o insumos cuando los mismos son provistos por terceros, teniendo derecho el franquiciante que las mismas se cumplan.

Durante el desarrollo de esta investigación, detectamos que los dueños de los negocios independientes cuestionados tienen escasa o nula idea de la manera que se debe operar un negocio enfrentándose a problemas serios técnicos, administrativos, legales y financieros.

En la franquicia Bonafide consultamos sobre la necesidad de contar con capital para costos emergentes o gastos no previstos, donde se obtuvo la respuesta de que no hace falta este capital. Para nuestro punto de vista sí es necesario capital aparte de la inversión inicial, ya que lo consideramos una debilidad en el análisis FODA. Si bien la persona entrevistada no tenía conocimiento de gastos extras, nosotros con el fin de profundizar este tema, consideramos que deben tener un presupuesto que abarque estas cuestiones.

Efectuamos un estudio acerca de los costos que comprende la inversión inicial de una franquicia:

- Búsqueda y contratación del local: consiste en fianza y por lo general abonar



comisiones inmobiliarias.

- Constitución societaria: abarca el estudio del tipo de sociedad en la que se invertirá y los costos de puesta en marcha.
- Decoración: comprende el análisis y estudio del mobiliario que va a entrar en el local.
- Adecuación del local: Consiste en el estudio del presupuesto por instalaciones, albañilería, pintura.
- Maquinaria: comprende a todas las maquinarias que participarán en el funcionamiento de la franquicia.
- Stocks: Se tiene que contar con la cantidad de stock necesario para la venta inicial del negocio (dependiendo ubicación geográfica del local y potencial de ventas.)
- Materiales de marketing: es decir, contar con todos los elementos necesarios para dar comienzo a las ventas del negocio. Ejemplo: folletos con promociones.
- Campaña de lanzamiento de marketing: consiste en el lanzamiento de una campaña publicitaria para presentar el local y aumentar la captación de clientes.
- Captación de personal: consiste en la captación del personal que estará a cargo del funcionamiento inicial y posterior de la franquicia.
- Impuestos: es un punto importante para considerar ya que suelen ser elevados. En el caso del impuesto al valor agregado (IVA) hay que financiarlo en los pagos iniciales por más que luego se pueda recuperar. Los presupuestos suelen ir sin IVA.

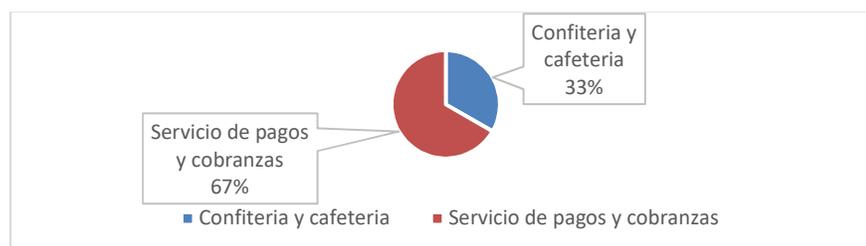
- Capital de trabajo necesario: es aquel fondo que permitirá financiar el déficit inicial de la tesorería hasta que el negocio no solicite más a tesorería para empezar a devolver.
- Ventajas y Desventajas

Para establecer la situación del sistema de franquicia en Argentina en este trabajo de investigación, se han analizado los resultados obtenidos a través de entrevistas que nos han permitido obtener datos sobre variables propias del sistema de negocio estudiado. En la siguiente parte se realiza un estudio transversal de las variables, categorizamos en primer lugar ventajas y desventajas del franquiciado y a través de estas analizamos las áreas temáticas detectadas en el relevamiento del capítulo I.

El análisis es el siguiente:

De acuerdo al relevamiento realizado por rubro, las actividades de cada franquicia corresponden a:

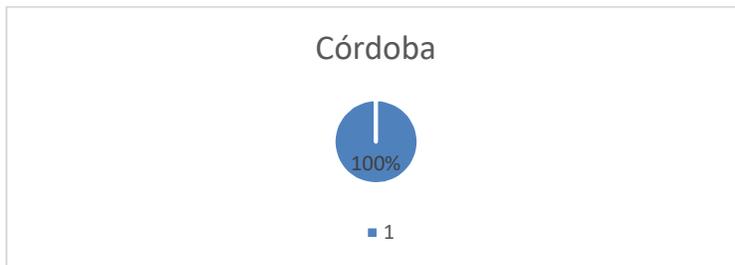
Gráfico 1: Actividades de las franquicias:



Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo con los datos obtenidos, el análisis gráfico de la ubicación geográfica se detalla a continuación:

Gráfico 2: Ubicación geográfica:



Fuente: Elaboración propia.

De la información teórica presente en este trabajo se presentan una serie de Ventajas y desventajas, las mismas serán enunciadas a continuación:

- *Exclusividad de zona*
- *Reconocimiento de La marca*
- *Mayor Posibilidad de éxito*
- *Seguridad en el aprovisionamiento*
- *Asistencia técnica*
- *Marketing*
- *Experiencia*
- *Rentabilidad*
- *Derecho de entrada*
- *Relación laboral*
- *Mala adaptación*

Análisis Ventaja “Exclusividad de zona”

De acuerdo al relevamiento todas las franquicias presentan la ventaja exclusividad de zona, elemento esencial en el contrato de franquicia, corresponde con el área designada en la que el franquiciado tiene derecho a explotar el negocio a través de una delimitación geográfica.

La delimitación depende de las características de cada franquicia, en el que el franquiciante hace un estudio teniendo en cuenta una serie de variables.

En todos los casos existe exclusividad de territorio, dado que se encuentran en zonas donde transita un gran volumen de personas y esto hace que tenga una amplia visibilidad.

Gráfico 3: Exclusividad de territorio:



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de Ventaja “Reconocimiento de marca”

Otra de las ventajas de un sistema de franquicia es el reconocimiento de la marca, o sea el grado en cual el consumidor identifica, asocia y recuerda uno o varios aspectos de una marca. De esta forma una franquicia no se tendrá que preocupar por generar su propia publicidad, ya que en general se ve fortalecida por el abanico promocional de la marca con la que tiene su franquicia. Por esto se considera que las franquicias tienen la cualidad de sacar ventaja de las campañas generales que realizará la empresa matriz.

Para analizar esta variable, se tomaron en cuenta los siguientes datos que surgieron del trabajo de campo.

Consideración exitosa de la franquicia por parte del franquiciado:

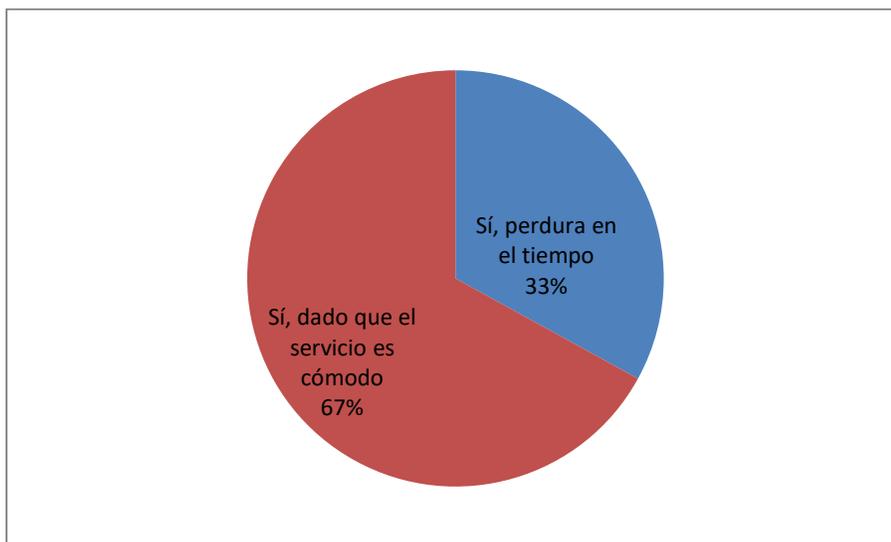
Gráfico 4: Éxito del negocio:



Fuente: Elaboración propia.

Sobre si la franquicia es un mercado estable:

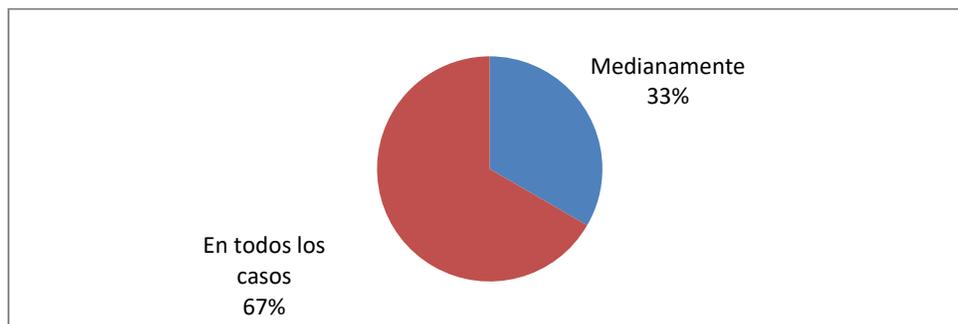
Gráfico 5: Mercado con estabilidad:



Fuente: Elaboración propia.

Existencia de estandarización: la estandarización se refiere a la presentación homogénea de una franquicia la cual es ofrecer una imagen uniforme de la empresa, estrategia grupal y un comportamiento acorde al sistema. El franquiciante hace uso de cláusulas de control para conservar la identidad de la marca.

Gráfico 6: Estandarización:



Fuente: Elaboración propia.

Por lo expuesto anteriormente a través de las variables agrupadas, determinamos que sí existe un reconocimiento de marca dado que se considera un mercado estable, exitoso y estandarizado, consideramos que estas variables hacen al reconocimiento de marca.

Análisis de Ventaja “Mayor Posibilidad de éxito”

El franquiciado cuenta con la capacidad de tener conocimiento de la rentabilidad a través de la experiencia de otras unidades franquiciadas y del franquiciante. Si bien no es exacto y puede ser variable, estos negocios cuentan con proveedores y costos preestablecidos que permiten tener un panorama previo de la rentabilidad.

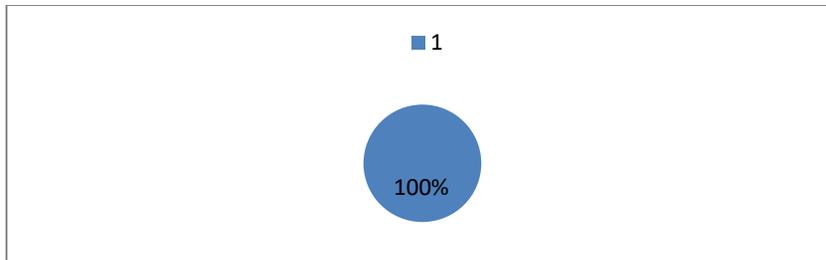
La franquicia realizará un constante trabajo de creación e innovación de nuevos productos que llegarán hasta el consumidor sin que éste cree la necesidad de tener los mismos y los exprese en su demanda.

El sistema de franquicias recibe planes de mejoras en sus procesos que benefician sus ventas y permiten al negocio conseguir un mayor número de clientes.

Para el análisis de esta categoría, tomamos en cuenta La siguiente información.

Franquicia exitosa en todas sus plazas:

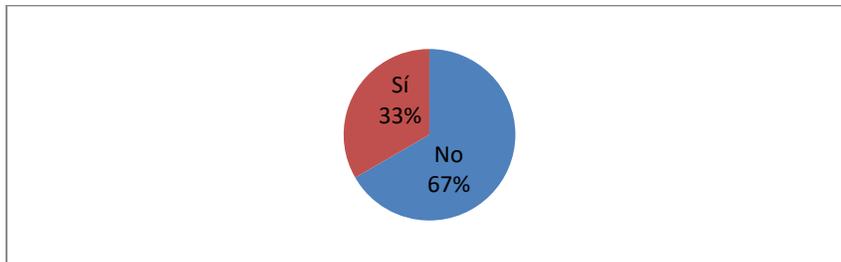
Gráfico 7: Éxito en todas sus partes:



Fuente: Elaboración propia.

Existencia de Precios competitivos:

Gráfico 8: Precios con competencia en el mercado:



Fuente: Elaboración propia.

Se cumplimenta la ventaja de mayor posibilidad de éxito en las tres franquicias, sin embargo, la ventaja de rentabilidad se encuentra efectivamente cumplida únicamente en el sector de cafetería y confitería.

En este caso existen mayores posibilidades de éxito en todas las franquicias. Si bien las franquicias son exitosas, la rentabilidad es mínima en las franquicias de servicios de cobranzas por lo que en ocasiones se encuentran en la necesidad de cobrar extras por el servicio.

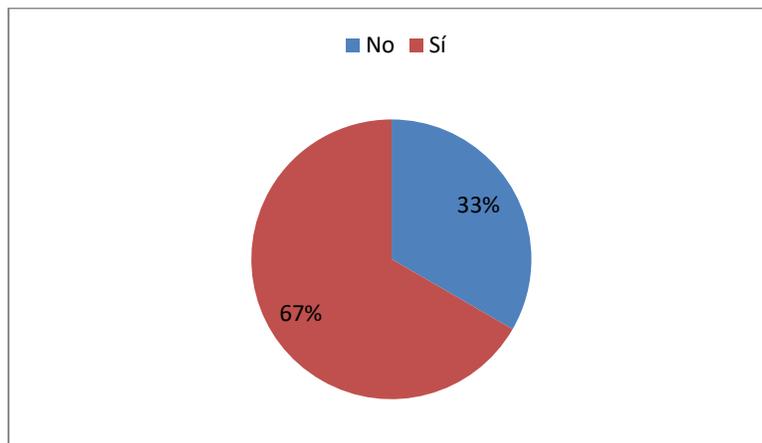
Análisis de Ventaja “Seguridad en el aprovisionamiento”

Siguiendo con el análisis de las ventajas, otra cuestión es la seguridad en el aprovisionamiento, se da cuando hay aprovisionamiento preestablecido y a precios pactados.

Esta ventaja le brinda seguridad y confianza al franquiciado respecto al sistema de franquicias porque siempre tendrá el aprovisionamiento diario suficiente para la continuación del negocio.

Para ello nos basamos en los datos obtenidos en el primer capítulo:

Gráfico 9: Seguridad en el aprovisionamiento:



Fuente: Elaboración propia.

En este caso 2 de las 3 franquicias analizadas coinciden con la información teórica, mientras que 1 de las franquicias no cumplimenta esta ventaja.

Análisis Ventaja “Asistencia técnica”

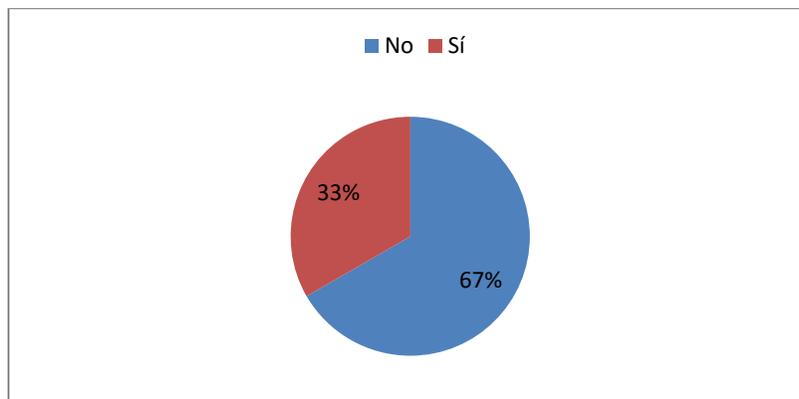
La asistencia técnica consiste en que el franquiciante debe proveer del apoyo, la experiencia y sus conocimientos en el manejo de equipos tecnológicos, transferencia de tecnología, capacitación en compra y abastecimiento y en

características del producto.

Para el franquiciante es muy importante esta ventaja, dado que dependerá del buen manejo de su imagen para mantenerse en expansión dentro del mercado y para que sean cada vez más las personas interesadas en consumir de los productos que ofrezca la franquicia.

Para este análisis nos basamos en la variable “Incumplimiento- Asistencia técnica”.

Gráfico 10: Asistencia técnica - Incumplimientos:



Fuente: Elaboración propia.

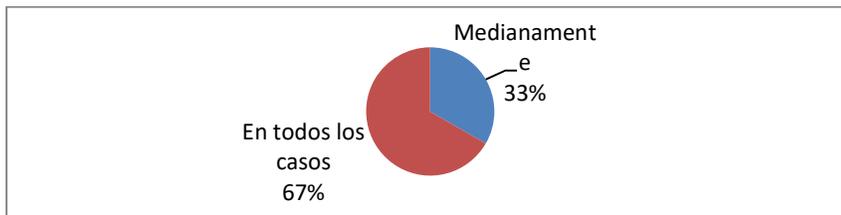
La ventaja de asistencia técnica, no se cumple completamente en los servicios de cobranzas ya que en oportunidades se dan incumplimientos respecto a este ítem.

Análisis de Ventaja “Marketing”

En cuanto al análisis de la ventaja marketing, categorizamos a las siguientes variables del relevamiento en este punto:

En lo relativo a estandarización:

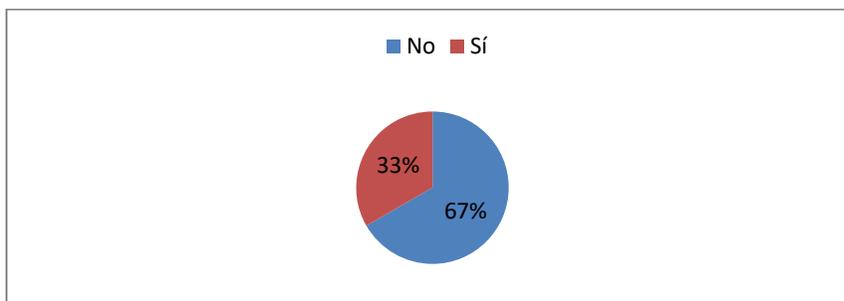
Gráfico 11: Estandarización:



Fuente: Elaboración propia.

En este punto también se consultó si en Bonafide existe el ingreso de productos nuevos y la respuesta fue del 30% de productos anuales son innovaciones. Otro ítem a tener en cuenta en el análisis de esta variable, fue si se aplican estrategias de ventas:

Gráfico 12: Aplicación de estrategias de ventas:



Fuente: Elaboración propia.

Agrupando los datos de esta variable, los resultados son:

Tabla 39: Estandarización, innovación y estrategias de ventas en las franquicias:

<u>Franquicia/Variable</u>	<u>Estandarización</u>	<u>Innovación</u>	<u>Estrategias de ventas</u>
Bonafide	Existente	Sí	Sí
Rapi Pago	Medianamente existente	-	No
Pago Fácil	Existente	-	No

Fuente: Elaboración propia.

La ventaja de marketing se cumple en mayor grado en la franquicia Bonafide, siendo cumplida en menor grado en Rapi Pago y con mayor eficacia en

PagoFacil, esta situación se da al pertenecer al sector de productos intangibles, estos últimos dependen fundamentalmente, en cuanto a la innovación y estrategias de venta, del desarrollo de la tecnología y de las entidades asociadas.

Análisis Ventaja “Experiencia”

En esta categoría podemos agrupar las siguientes variables:

Tabla 40: Ventaja Experiencia:

<u>Variable/Franquicia</u>	<u>Bonafide</u>	<u>Rapi Pago</u>	<u>Pago Fácil</u>
Existencia de manuales de usuario	Sí	Sí	Sí
Adecuación de manuales	Correcto	Correcto	Correcto
Existencia de costo de capacitación	No	No	No
Asesoramiento técnico	Sí, 80% de los casos	Sí	Sí
Existencia de procedimientos contables y administrativos	Sí. Unilateralmente establecidos por el franquiciante	Sí	Sí
Entrenamiento	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia.

En esta categoría se cumple la ventaja experiencia ya que, existen manuales de usuarios en todos los casos, el 100% de los franquiciados consideraban correctos estos manuales, las capacitaciones son sin costo.

Se da la asesoría técnica en el 100% de las franquicias analizadas, sin embargo, en Bonafide este asesoramiento se da en el 80% de los casos. El entrenamiento es sin costo.

A través de la categoría experiencia, podemos ubicar a la variable “Procedimientos administrativos y contables”, en Bonafide eran decididos por el

franquiciante unilateralmente, mientras que en el caso de los servicios de cobranzas eran pactados previamente entre el franquiciado y franquiciante. Se considera cumplida la ventaja Experiencia.

Análisis de Ventaja “Rentabilidad”

Tabla 41: Ventaja Rentabilidad.

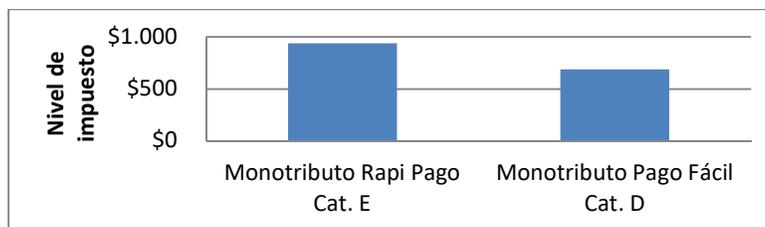
<u>Variable/Franquicia</u>	<u>Bonafide</u>	<u>Rapi Pago</u>	<u>Pago Fácil</u>
Competidor	Havana. Starbucks. Café Martinez. Wollen. Creambury	Pago Fácil	Rapi Pago
Precios competitivos	Sí	No	No
Tiempo de la unidad franquiciada en operación (en años)	10	6	8
Consideración de exitosa de La franquicia	Sí	Sí	Sí
Costo de capacitación	No	No	No
Satisfacción de inversión	Sí	Sí	Sí
Conocimiento de existencia p/ pequeños empresarios	Sí	No	No
Necesidad de capital para gastos emergentes	No	No	No
Impuestos Nacionales AFIP	IVA- Imp. Ganancias	Monotributo Unificado	Monotributo Unificado
Impuestos Provinciales II.BB	Alícuota 4%	Importe \$940	Importe \$690
Tasas municipales Córdoba	Alícuota 15,8%	Alícuota 27,8%	Alícuota 7%
Período de recupero de inversión realizada	30 meses	s/d	s/d
Facturación promedio	\$5.000.000 anuales	\$1.000.000 anuales	s/d

Fuente: Elaboración propia.

- La información arroja la existencia y el cumplimiento de la categoría Ventaja

Rentabilidad, la existencia de las franquicias estudiadas en todos los casos supera los 6 años de funcionamiento, no presenta costo de capacitación al franquiciado. En todos los casos los franquiciados se encuentran satisfechos con la inversión, ya que también no es necesario erogar gastos adicionales de capital. Para el caso de Bonafide la facturación total promedio anual es de 5 millones de pesos en comparación Rapi Pago factura La quinta parte. Si bien Bonafide logra La mayor facturación requiere 8 empleados, debe presentar declaraciones juradas de I.V.A y Ganancias ante el fisco nacional, representando una carga mayor a la de los servicios de cobranzas que tributan como monotributistas a nivel nacional y provincial ingresos brutos a nivel de Dirección General de Rentas.

Gráfico 13: Monotributo – Categorías:

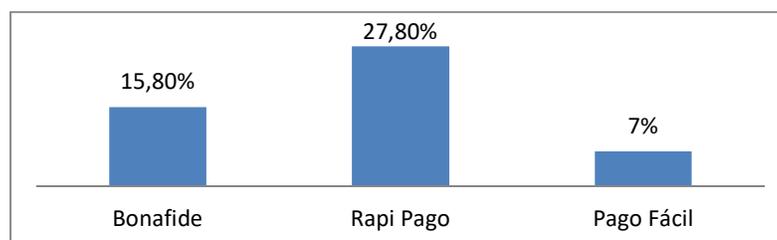


Fuente: Elaboración propia.

Así también Bonafide tributa Ingresos Brutos sobre el 4% a Rentas provinciales.

- Del mismo modo en comparativa de las franquicias con los impuestos municipales.

Gráfico 14: Impuestos municipales:



Fuente: Elaboración propia.

Como principal diferencia entre las franquicias de servicios de cobranzas se observa que Rapi Pago se dedica exclusivamente al servicio de cobranzas, mientras que Pago Fácil también comercializa productos de venta al público, de esta manera las categorías del monotributo son diferentes como así también las tasas municipales que son de 27,8% para Rapi Pago y de 7% para Pago Fácil.

A continuación, se analizarán las desventajas.

Análisis Desventaja “Pago de derecho de entrada”

Del relevamiento surgieron los siguientes datos:

Tabla 42: Análisis Desventaja:

<u>Franquicia/Variable</u>	<u>Canon de Ingreso</u>
Bonafide	\$165.000,00
Rapi Pago	Sin Canon de Ingreso
Pago Fácil	N/D

Fuente: Elaboración propia.

La desventaja se cumple en solo uno de los casos, para Bonafide hay que desembolsar previamente 165.000 pesos. Mientras que en el caso de Rapi Pago no se cumple La desventaja teórica, esto arroja un beneficio al franquiciado de este servicio de cobranza.

Análisis desventaja “Responsabilidad Laboral”

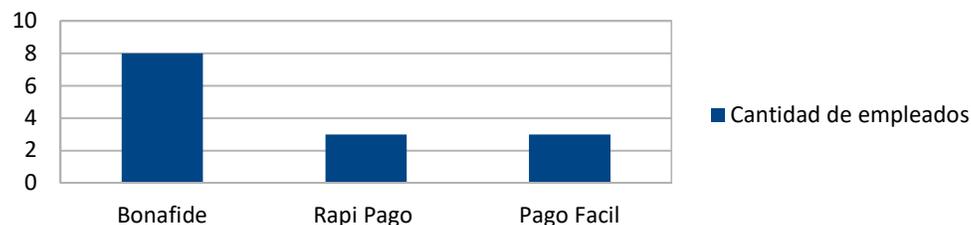
Es la obligación económica en lo relativo a diversas prestaciones económicas y asistenciales mediante la cual los trabajadores están protegidos de las contingencias que se ocasionen con origen o consecuencia del trabajo, por

accidente de trabajo y enfermedad profesional, que surge por la relación laboral o contrato de trabajo.

Categorizamos las siguientes variables en este ítem:

- Dotación de Personal

Gráfico 15: Desventaja Responsabilidad Laboral:



Fuente: Elaboración propia.

- Del relevamiento realizado surge que en cuanto a asesoramiento y ayuda del franquiciante en la selección de personal en la contratación se determinó que no existen limitaciones, y el 100% de los franquiciados consideraban que las leyes laborales se cumplían, así como también que no existen limitaciones en las contrataciones de personal.

- Sobre La existencia de entrenamiento de personal por el franquiciante antes y después de la apertura de local se da en el 100% de las franquicias. Esta cuestión también forma parte de la responsabilidad de personal, y esta variable disminuye el peso de esta desventaja.

- Así también el 100% de los empleados, tal como establece la legislación nacional, son responsabilidad y están en relación de dependencia ante el franquiciado. Los empleados pertenecientes a Bonafide forman parte del sindicato de UTHGRA (Unión de trabajadores del turismo, hoteleros y gastronómicos de la



República Argentina) y los empleados de los servicios de cobranzas forman parte del S.E.C (sindicato de empleados de comercio). Consideramos que los empleados también representan y forman parte de las redes de negocio del franquiciante, y que resulta dificultoso para los pequeños empresarios hacerse cargo en totalidad de las contraprestaciones que son otorgadas. Se considera positiva esta categoría, exceptuando la responsabilidad legal ante los empleados dependientes.

Análisis Desventaja “Mala Adaptación”

La siguiente variable es la desventaja “mala adaptación”, se considera a algunas situaciones o decisiones comerciales establecidas por el franquiciante.

Como introducción a esta temática se puede desarrollar que Bonafide, ante la consulta de cambios por parte del franquiciante reveló que si existieron cambios desde que inicio la franquicia, así como también revelaron lo mismo las franquicias de servicios de cobranzas.

En el sistema de suministros Bonafide reveló que existen problemas con el suministro de productos ya que en ocasiones y con frecuencia se produce la entrega y recepción obligatoria de ciertos, generando pérdidas por sobre stocks.

Así también el relevamiento de Bonafide arrojó que en la parte operativa no habían tenido problema o dificultades en la ejecución, sin embargo, RapiPago y PagoFácil respondieron afirmativamente respecto al funcionamiento de los sistemas de telecomunicaciones.

Como conclusión a la categoría de mala adaptación:

Tabla 43: Mala Adaptación:

<u>Franquicia/Variable</u>	<u>Existencia de introducción de cambios</u>	<u>Posterior suceso de problemas por cambios</u>	<u>Por parte operativa</u>
Bonafide	Sí	Sí	No
Rapi Pago	Sí	No	Sí
Pago Fácil	Sí	No	Sí

Fuente: Elaboración propia.

Bonafide presenta en mayor medida problemas de adaptación a las decisiones de su franquiciante, ocurren decisiones sin previa consulta al franquiciado tales como entrega de productos no solicitados, mientras que los servicios de cobranzas sólo tienen problemas en las cuestiones operativas y de tecnología.

En general se cumplen las ventajas y desventajas establecidas en el marco teórico de este trabajo. En la parte operativa son similares los tres casos analizados. En lo inherente a la cuestión laboral la gran desventaja es la responsabilidad, otorgada por las leyes nacionales, exclusiva de los franquiciados, lo que genera dificultades para todos los franquiciados que en la mayoría de los casos son pequeños empresarios.

En lo relativo a la rentabilidad existen diferencias en los 3 franquiciados, las diferencias se dan en la facturación como así también en la cuestión impositiva que se da entre Bonafide y los servicios de cobranzas ocasionando distorsiones y diferencias en mayor medida en lo impositivo, como se ha analizado previamente.

El marco legal argentino, Código Civil y Comercial de la Nación en la parte relativa a franquicias, se encuentra cumplido en un importante grado ya que presentan diferentes tipos de asesorías técnicas, derecho de exclusividad, capacitaciones, transmisiones de productos, proporción de conocimiento técnicos. Las mayores dificultades en este aspecto se encontraron en Bonafide en los envíos de volumen de productos para el franquiciado, en el cual el franquiciante envía grandes cantidades sin consulta previa.



Las ventajas competitivas son los aspectos diferenciales de un negocio, los que lo hacen único y los que harán de él una actividad atractiva para los franquiciados. Toda cadena de franquicias como opción de inversión, compite en el mercado con otras alternativas.

Contar con ventajas competitivas ayuda a expandirse más rápidamente, por otro lado, alcanzar economías de escala es un punto clave para todo franquiciador. El primer paso consiste en asesorarse de cómo conseguir las y luego aplicarlas a la cadena para aprovecharlas con el tiempo. Las economías de escala facilitan al franquiciador reducir los costos a medida que aumenta su número de franquiciados, sin bajar y hasta aumentar el nivel de servicio y asistencia a la red; obteniendo como resultado una cadena más competitiva, sólida y rentable.

El franquiciador debe querer desarrollar su negocio, sentirse motivado y contar con las condiciones adecuadas para hacerlo. La estructura de la empresa debe apoyarse sobre unas sólidas bases en cuanto a gestión, personal y asistencia técnica.

El franquiciador tiene que ser libre para escoger a sus franquiciados sin limitaciones económicas. Superadas las etapas iniciales de desarrollo, la red podrá autofinanciarse con las aportaciones de los franquiciados, pero es importante contar con una reserva económica para hacer frente a los primeros tiempos de expansión.

CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO:

Según el análisis efectuado de FODA, ventajas y desventajas de este sistema de negocios, determinamos que, en las 3 franquicias bajo estudio, se observan más ventajas, fortalezas y más oportunidades que desventajas, debilidades y amenazas.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -
“Franquicias: Análisis impositivo, legal, laboral y contractual”

Esto indica que este tipo de negocio (franquicia) es una inversión segura, pero remarcamos que, al momento de emprenderla, se tiene que desembolsar un importe de dinero elevado, debido a los costos principales que debe afrontar el franquiciado.



CAPÍTULO 3:

Diagnóstico y propuestas de mejora



INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se proponen mejoras en cuestiones legales, contractuales, laborales e impositivas que afectan a los sistemas de franquicias en nuestro país. A lo largo de este trabajo se ha llevado a cabo una recolección y análisis de información en relación al objeto problema del trabajo final de grado, por lo que, habiéndose identificado algunos problemas fue necesario realizar propuestas de mejora.

DIAGNÓSTICO

Tras el relevamiento realizado y su posterior análisis, y de acuerdo al alcance delimitado en este trabajo de investigación, detectamos ciertas dificultades en las unidades de negocio franquiciadas, se realiza una clasificación y las enumeramos a continuación:

1. Diagnóstico en materia legal y contractual.
2. Diagnóstico en materia laboral.
3. Diagnóstico en materia impositiva.

1. En la parte contractual se diagnostica que existen problemas de aprovisionamiento y suministro. En el relevamiento realizado se obtuvieron respuestas que demuestran la existencia de problemas en el suministro con cierta frecuencia, y en ocasiones se producen incumplimientos a los acuerdos pactados. En algunos casos, se debe a las entregas en exceso de productos sin pedido previo por parte del franquiciado.

Además, se detecta que existen ciertas carencias de regulación en cuanto a la imagen corporativa ya que la legislación actual es insuficiente, sumado a carencias relativas a la confidencialidad. En tanto en la legislación vigente, no existe la obligatoriedad en los asuntos de publicidad, como así tampoco existen

normativas exclusivas en franquicias sobre una manera de mediar y resolver conflictos en la relación franquiciado-franquiciante que subsanen las cuestiones derivadas de las dificultades enunciadas.

- Propuesta de mejora sobre cuestiones legales y contractuales que afectan a los aspectos operativos:

Como primer punto a resolver se nos presenta, desde el punto de vista legal y contractual afectando lo operativo, los excesos de productos entregados al franquiciado para la posterior venta, que en ciertas situaciones se fija previamente en el contrato o se consensua, pero la empresa franquiciada incumple estos acuerdos.

El contrato de franquicia es el documento que firman el franquiciado y el franquiciante. Este instrumento constituye la base de la relación y con los derechos y obligaciones que se deben exigir mutuamente los celebrantes del acuerdo. Así mismo a través de éste, se ceden y transmiten derechos sobre la marca y el know-how. Por lo general la doctrina expresa que debe ser equilibrado y proteger los intereses por igual de ambas partes.

Ante el surgimiento de dificultades originadas en incumplimientos del contrato desde el punto de vista del franquiciado. Estos sucesos afectan a:

- Marca: Es el nombre de la empresa y sirve para distinguirse entre el mercado. La marca es una de las pocas ventajas competitivas que tiene una compañía y es casi lo único que no puede copiarse.
- Aprovechamiento de productos: Un contrato que a menudo está implícito dentro del sistema de franquicia, es la distribución de los productos o servicios propios de la marca. El aprovechamiento de los mismos desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo es un tema de real importancia en este sistema.

- Asistencia inicial y continua: Consiste en el acompañamiento y colaboración en todo momento por parte del franquiciante al franquiciado, es decir el apoyo constante y asistencia técnica y comercial para que realmente se minimicen los riesgos de la operación.

- Formación: El proceso de formación del franquiciado comprende 3 fases claramente diferenciadas:
 - a) La formación del franquiciado en las dependencias de la central de franquicia.

 - b) La formación que el franquiciado y su personal recibirán en el propio punto de venta.

 - c) El apoyo que el franquiciante prestará al franquiciado, con su estancia en el establecimiento durante la primera fase de su puesta en marcha, será con asesores de campo o supervisores.

ENTE DE COMUNICACIÓN Y ARBITRAJE:

Como solución factible para sucesos derivados de incumplimientos en el contrato por parte del franquiciante, que afectarán a las variables descriptas anteriormente, sugerimos cambios en la normativa legal a través de un código o reglamento exclusivo para franquicias y la puesta en marcha de un ente de comunicación y arbitraje de franquicias.

Con el fin de evitar pasar a la justicia ordinaria, es recomendable crear por ley un ente que tenga como propósito mediar y resolver conflictos. Éste deberá ser exclusivo y con conocimientos del sistema de negocio, y de este modo mediará, arbitrará, y dictaminará en los supuestos en los cuales el conocimiento técnico de la franquicia sea esencial; también deberá ser especializado logrando así reducir



costos y tiempos, minimizar conflictos legales aplicando procedimientos estandarizados y propios del sistema, sin la obligación de acudir a un tribunal común de justicia. Esta institución deberá ser formada por personal independiente y capacitado, aplicando procedimientos comerciales adecuados y de manera que las partes estén correctamente representadas.

Una entidad de este tipo tiene por objeto la resolución definitiva de toda controversia de carácter patrimonial que le sea sometida a su consideración, la que será tratada y resuelta en base a equidad, de acuerdo a sus jueces y reglamentos.

Como aspectos destacados como la celeridad del proceso, idoneidad, neutralidad, confidencialidad, razonabilidad, y economicidad de sus costos.

Si bien la entidad que nuclea a las franquicias en nuestro país A.A.M.F (Asociación Argentina de Marcas y Franquicias) creó un tribunal arbitral, consideramos que sería conveniente la conformación de una institución denominada “Ente de regulación y arbitraje de franquicias”. Ésta será estatal y regulará ciertos puntos expresados en los párrafos de este trabajo, teniendo el control de un tribunal de comunicación y arbitraje de franquicias, incluyendo nuevas disposiciones y normas a las ya existentes en el código civil y comercial de la nación, dado que estos contratos deben considerarse individualmente y poseer normas especiales.

En principio se puede comenzar con incluir la obligatoriedad en los contratos de establecer mecanismos de comunicación entre las partes a través de la mediación de un departamento de la institución de comunicación y arbitraje, representando y canalizando conflictos, en caso de existir dificultades en la comunicación franquiciado- franquiciante. A través del recurso de mediación deberán enunciarse las maneras y métodos de mediación.



Ampliando los lineamientos legales actuales establecidos en el Código Civil y Comercial de la Nación, el reglamento será un documento que tendrá por objeto dar un marco legal exclusivo y complementará aquellas cuestiones en donde las disposiciones actuales carecen de normas y no se logran subsanar conflictos.

CAMBIOS EN CUESTIONES LEGALES Y CONTRACTUALES:

Como se manifiesta en textos anteriores de este trabajo de investigación, se generan dificultades para la franquiciada en lo relativo al abastecimiento. En tanto que la legislación actual expresa que:

- Si la franquicia comprende la provisión de bienes o servicios a cargo del franquiciante o de terceros designados por él, asegurar esa provisión en cantidades adecuadas y a precios razonables, según usos y costumbres comerciales locales o internacionales;
- Es nula la cláusula que establezca que se le prohíba al franquiciado adquirir mercaderías comprendidas en la franquicia de otros franquiciados dentro del país siempre que éstos respondan a las calidades y características contractuales;

Como propuesta de mejora, en el reglamento de franquicias sugerimos que se pueden incluir los siguientes lineamientos:

- Obligación de establecer una cláusula contractual de compra mínima exclusiva. Es decir que será una norma que obligue al franquiciado a adquirir una cierta cantidad de productos de manera exclusiva al franquiciante.
- Sin embargo, permitirle al franquiciado, ante cuestiones comprobables de falta de suministro por parte del franquiciante, ser libre de adquirir productos a una red de distribuidores autorizados por este último indicando cantidad adquiridas, montos y duración de las compras.

- Con respecto a la anterior disposición, sería conveniente para el sistema de negocios de franquicias, que las compras a los proveedores externos determinados no superen el 50% de las existencias del franquiciado, ya que se originarían alternaciones en la identidad común y reputación de la marca y en el sistema de franquicias propio.

- Los pedidos de productos deberán ser solicitados con un tiempo mínimo y máximo para generar stocks constantes de existencias. El franquiciante tendrá como obligación consultar y solicitar permisos antes de ejecutar un aprovisionamiento al franquiciado. Técnicamente el franquiciante, antes de llevar sus productos quedará obligado a poseer una solicitud previa del franquiciado.

En franquicias, la mala actuación de un franquiciado tiene un fuerte impacto negativo sobre toda la cadena, por lo que las cuestiones de marca son aspectos vitales para el éxito de la franquicia.

En lo relativo a incumplimientos en marca y otras cuestiones del contrato, consideramos que se pueden proponer las siguientes obligaciones al reglamento:

- Tanto el franquiciante como franquiciado deberán conseguir una imagen y un posicionamiento en el mercado a través de la obligación del ejercicio de know-how.
- Obligarse a mantener la imagen corporativa, esto sumado a cumplimiento de los estándares de calidad.
- Conservar la identidad y reputación del nombre de la franquicia.
- El franquiciado deberá hacer el uso del derecho que se le transmite, sin alteraciones de las instrucciones recibidas por parte del franquiciante,

reconociendo así la validez y la propiedad de las marcas, obligándose al ejercicio del know-how para lograr un posicionamiento en el mercado.

- El franquiciado deberá seguir todas las directrices y técnicas definidas por el franquiciante para conservar la identidad y reputación de la marca.
- Se deberá indicar en los contratos cuál es la información de tipo confidencial, especificar las personas que pueden tener acceso a cada tipo de información. Únicamente se podrá nombrar en carácter de información confidencial a aquella información que puede otorgar o contribuir a ventajas competitivas y beneficios económicos y que sean de carácter industrial o comercial.
- Incluir una disposición que obligue a establecer en el contrato una cláusula sobre la publicidad de modo tal que sea obligatorio pactar tiempo y forma de la publicidad; ya que las disposiciones actuales carecen de la obligatoriedad de esta cláusula.
- En lo relativo a publicidad se pueden dividir los costos de publicidad, teniendo en cuenta la cantidad de público a la que llega en la zona exclusiva de la unidad franquiciada, es decir sectorizando cada territorio por población y prorrateando los gastos de acuerdo al nivel demográfico de cada territorio asignado.
- Incluir cláusula de resolución de litigios y disputas a través del ente de comunicación y arbitraje de franquicias. Este ente tendrá como fin mediar, resolver y dictaminar en quejas y litigios entre las partes de un negocio de franquicia. De esta manera las partes intervinientes podrán obtener una solución ante las diferencias que puedan surgir a través del desarrollo del negocio.
- Establecer una disposición que obligue a determinar una cláusula en donde el franquiciante deba entrenar a los empleados a través de una formación inicial y



asistencia técnica durante toda la vigencia del contrato, quedando registradas las formaciones en documentos que serán propiedad del ente de comunicación y arbitraje de franquicias.

En lo relativo a la exclusividad, se trata de proteger las ventas de una franquicia para evitar competir con productos de la misma red o con productos que compiten con el que ofrece la franquicia, mediante la concesión de un territorio diferente a cada franquiciado.

Así la legislación actual del Código Civil y Comercial establece en esta materia que, las franquicias son exclusivas para ambas partes. El franquiciante no puede autorizar otra unidad de franquicia en el mismo territorio, excepto con el consentimiento del franquiciado. El franquiciado debe desempeñarse en los locales indicados, dentro del territorio concedido o, en su defecto, en su zona de influencia, y no puede operar por sí o por interpósita persona unidades de franquicia o actividades que sean competitivas. Las partes pueden limitar o excluir la exclusividad.

Como mejora a esta norma se puede agregar la inclusión obligatoria de la prohibición de no permitir explotar en el mismo local de ventas otras actividades comerciales ya sea del mismo ramo o de otra actividad comercial.

En cuanto al control y vigilancia, se debe obligar al franquiciado a permitir el control, otorgando el acceso a los locales. El franquiciante podrá inspeccionar las instalaciones, los registros contables, facturas, órdenes de compra y toda la documentación del giro del negocio, incluyendo datos operativos.

En lo relativo a entrenamiento y formación, la normativa actual expresa que el franquiciado deberá:

- Comunicar al franquiciado el conjunto de conocimientos técnicos, aun cuando no

estén patentados, derivados de la experiencia del franquiciante y comprobados por éste como aptos para producir los efectos del sistema franquiciado.

- Entregar al franquiciado un manual de operaciones con las especificaciones útiles para desarrollar la actividad prevista en el contrato.

Como mejora se puede incluir la obligación de establecer una disposición que obligue a determinar una cláusula en donde el franquiciante se obligue a entrenar a los empleados a través de una formación inicial y asistencia técnica durante toda la vigencia del contrato, quedando registradas las formaciones en documentos que serán propiedad del ente de comunicación y arbitraje de franquicias. También se puede definir una cláusula que obligue al franquiciante a prestar entrenamiento gratuito al personal, envío de personal que supervise los equipos, entregas de manuales actualizados, y adiestramiento del personal, y obligar a establecer una cláusula que incluya asistencia técnica constante y solicitud del franquiciado.

En caso de infracciones o faltas al contrato de cualquiera de las partes, la parte afectada deberá comunicar por escrito la infracción a la otra parte otorgando un plazo de tiempo razonable para subsanar el hecho. Todo esto mediando la buena fe, comunicación, lealtad, razonabilidad y coherencia, de modo que se pueda lograr resolver la queja y el litigio. En caso contrario la parte afectada podrá acudir al ente de regulación y arbitraje de franquicias, previamente definido en las normas de negocios de franquicias.

2. En tanto en materia laboral, se diagnostica que en ninguna de las 3 franquicias se cuenta con el apoyo de los departamentos de recursos humanos de parte del franquiciante. Esto constituye una desventaja para el franquiciado respecto a los aspectos laborales ya que genera mayores cargas económicas, encontrándose el franquiciante legalmente eximido de esta responsabilidad.



También se diagnostican problemas en cuanto a la capacitación de los empleados en las 3 franquicias. Este tema es de gran importancia ya que contribuye al desarrollo de los colaboradores en distintos ámbitos, como el profesional o personal.

La capacitación a los empleados la consideramos un punto importante porque transmiten los conocimientos teóricos y prácticos que ayudarán a tener un mejor desempeño en las actividades de las franquicias. Para que sea efectiva esta capacitación, se deben diseñar programas que permitan compartir la información para que los colaboradores tengan la posibilidad de aprender nuevos aspectos de la franquicia.

Las ventajas que encontramos gracias a este punto de capacitación son las siguientes:

- Incremento de la productividad y calidad del trabajo.
- Desarrollo de moral en los empleados.
- Reducción de la necesidad de supervisión del franquiciatario.
- Contribución a la solución de problemas.
- Facilitación para que el personal se identifique con la franquicia.
- Mejora de la estabilidad de la franquicia y su imagen.
- Aumento de la rentabilidad de la franquicia.

-Propuesta de mejora sobre la responsabilidad laboral del franquiciado y franquiciante complementaria:

La capacitación a los empleados la consideramos un punto importante porque ayuda a transmitir los conocimientos teóricos y prácticos que ayudarán a tener un mejor desempeño en las actividades de las franquicias. Para que sea efectiva esta capacitación, se deben diseñar programas para poder compartir la información donde los colaboradores tendrán la posibilidad de aprender nuevos



aspectos de la franquicia.

Consideramos que un programa de capacitación debe incluir el siguiente contenido:

- Temas y objetivos: seleccionados en base a las necesidades prioritarias de Bonafide, Rapipago y Pagofácil.
- Instructores y material: Instructor interno que domina temas claves de las franquicias y profundizarlos.
- Participantes definidos: Determinación de quiénes tomarán los diferentes temas, analizando la factibilidad y conveniencia para todos los puestos de las franquicias.
- Fechas y horarios regulares: dentro de los horarios operativos de la franquicia para evitar la carga de estrés a los empleados.
- Evaluación: Permite planear mejor los programas siguientes y también tomar decisiones de negocio.

En los capítulos precedentes de este trabajo se detectó una gran desventaja para el franquiciado, la cual consiste en: cuando franquiciante expande sus redes de negocio sin riesgos, el franquiciado tiene como una de sus principales dificultades, en todas las franquicias estudiadas, la responsabilidad laboral ante los empleados de la unidad de negocio.

En la actualidad, la normativa existente que regula estas cuestiones establece que el franquiciante no tiene ningún tipo de responsabilidad salvo fraude. La propuesta es promover una normativa que genere menos riesgo al franquiciado, dando un punto de seguridad y confiabilidad para seguir apostando a este formato comercial.



Los dependientes del franquiciado son aquellos terceros ajenos al contrato de franquicia que prestan tareas en el negocio franquiciado. De este modo, se genera un vínculo contractual de naturaleza laboral entre estos terceros, en su calidad de trabajadores dependientes, y el franquiciado que se convierte en su empleador.

En principio, estos contratos solo producen efectos entre ellos en los términos de la Ley 20.744 de Contrato de Trabajo. Actualmente no existe ninguna normativa civil o laboral que fije algún tipo de responsabilidad directa o indirecta, solidaria o subsidiaria, del franquiciante frente a los dependientes del franquiciado. Ya que en el artículo 30 de la ley 20.744 se regulan dos supuestos de aplicación de carácter objetivo para que exista responsabilidad solidaria, uno es la cesión del establecimiento o explotación habilitado a nombre del franquiciado. En tanto el otro, es la contratación o subcontratación de trabajos o servicios correspondientes al desarrollo normal, y específica propia del establecimiento del franquiciado. En estos casos, el cedente o el contratante acuden a la cesión o contratación por razones de especialización, costos o simple estrategia empresarial, obteniendo un beneficio económico directo del establecimiento cedido o de las tareas delegadas. Son supuestos de tercerización o delegación productiva que, aunque son lícitos, puede facilitar el fraude laboral mediante la cesión o contratación con sujetos que resultan insolventes o inexistentes.

Por todo ello, el artículo 30 LCT impone al principal un deber de control o vigilancia. Los cedentes o contratantes deberán exigir a sus cesionarios, contratistas o subcontratistas el adecuado cumplimiento de la normativa laboral y de la seguridad social, y una serie de recaudos específicos. De allí que, el incumplimiento de ese deber de control será la causa que torne operativa la responsabilidad laboral solidaria del principal.



Por su parte, la solidaridad prevista en el artículo 31 LCT tiende a proteger los derechos del dependiente frente a una diversidad de modalidades empresariales o asociativas modernas que, aunque son lícitas, pueden mermar los derechos del trabajador.

La normativa establece un presupuesto de aplicación objetivo que requiere la existencia de empresas subordinadas o de un conjunto económico permanente. Las primeras, son aquellas que están bajo la dirección, control o administración de otras por un control interno o externo. El segundo, se refiere a un grupo de empresas jurídicamente independientes que responden a un interés económico común, y que presentan una comunidad de utilidades, capitales y medios productivos, o una unidad de dirección o administración. El artículo 31 establece sobre las empresas subordinadas o relacionadas. Solidaridad, cuando siempre que uno o más unidades de negocio, aunque tuviesen cada una de ellas personalidad jurídica propia, estuviesen bajo la dirección, control o administración de otras, o de tal modo relacionadas que constituyan un conjunto económico de carácter permanente serán a los fines de las obligaciones contraídas por cada una de ellas con sus trabajadores y con los organismos de seguridad social, solidariamente responsables, cuando hayan mediado maniobras fraudulentas o conducción temeraria.

En el caso de las franquicias, actualmente únicamente existe la responsabilidad solidaria en los casos descritos anteriormente, nuestra propuesta de mejora en esta materia es la de otorgar ciertas obligaciones sobre los dependientes a quienes en los contratos son denominados franquiciantes.

Tipos de responsabilidades del empleador:

Como principales responsabilidades del empleador-franquiciado, enunciaremos las siguientes obligaciones.

- Obligaciones de retribuciones y salarios.
- Obligaciones de la seguridad social y previsional.
- Obligaciones de salud y riesgos laborales.

Si bien la normativa actual dice que el franquiciante no responde por las obligaciones laborales que tenga el franquiciado frente a sus dependientes, excepto cuando medie fraude laboral por utilizarse la figura de la franquicia como apariencia para encubrir otra realidad diferente, en la cual el verdadero empleador es el franquiciante.

Consideramos que, en el caso de las obligaciones de salud y riesgos laborales, el incumplimiento por parte de las unidades de negocio franquiciadas de estas cuestiones, y en lo relativo a prevención de riesgos, no deberá ser parte el franquiciante, ya que éste no interfiere en el movimiento y lugares de trabajo de la franquiciada. Sin embargo, es importante que el franquiciante establezca un seguimiento en materia de derecho de los trabajadores a una protección sólida en cuestiones de salud, riesgos, y seguridad en el trabajo, ya que los empleados son la representación de la marca.

Es importante que la empresa franquiciante tenga el derecho y la obligación de dictar sanciones por incumplimientos de sus franquicias que generen infracciones a los ordenamientos en esta materia. Se considerará infracción a aquellos actos que atentan contra la normativa en materia de prevención de accidentes laborales, ya sea las acciones u omisiones de los empleadores que violen las normas legales, reglamentos y ordenamientos de los convenios de trabajo en materia de salud laboral.

La mayoría de las empresas franquiciadas tienen como principal desventaja la responsabilidad laboral, para ello en lo relativo a obligaciones de retribuciones y salarios; y obligaciones de la seguridad social y previsional, como propuesta sugerimos que la empresa franquiciante complemente las obligaciones de la siguiente manera, la creación de un fondo común de negocio.

Este fondo común entre franquiciante y franquiciado se constituirá con el fin de disminuir los costos del franquiciado, ya que las obligaciones laborales representan una de las mayores desventajas de este sistema. Así de esta manera cada uno de los actores intervinientes aportará un porcentaje de las retribuciones al trabajador en base a la rentabilidad de los últimos meses de la siguiente manera:

Tabla 44: Fórmula de cálculo INF

Concepto	Período de tiempo
Ingresos brutos del franquiciado	Últimos 6 meses
- Impuesto del franquiciado	Últimos 6 meses
- Alquileres	Últimos 6 meses
- Depreciaciones	Últimos 6 meses
Ingreso Neto del franquiciado (INF)	

Fuente: Elaboración propia

De la anterior tabla se sugiere la fórmula para determinar el ingreso neto del franquiciado.

De la siguiente manera se determinará el coeficiente A, que es la parte de los sueldos y aportes previsionales que deberá hacerse el franquiciante:

Tabla 45: Coeficiente A

Cánones + Regalías (Últimos 6 meses)/	
Ingreso Neto del franquiciado	Coeficiente A

Fuente: Elaboración propia

En tanto que:

1- Coeficiente A= Será igual a la parte que deberá abonar el franquiciado sobre los sueldos de sus dependientes.

Es importante considerar también que la empresa franquiciante podrá evaluar, controlar, registrar al personal de la unidad franquiciada. Así se generaría en principio una solidaridad en materia de retribuciones al personal entre las partes de un contrato de franquicia.

A través de este fondo que se sustenta de los ingresos que generan las partes, existirá un patrimonio que garantizará los mismos objetivos de rentabilidad y riesgo en el sistema. Sobre todo, por el franquiciado al principio se suele encontrar en situación de “ahogo” con respecto a los pagos.

Antes de los 6 meses, se tomaron como coeficientes estándares aquellos que surjan del contrato pactado entre las partes.

3. Por último, en lo inherente a los aspectos impositivos, tras el análisis de las 3 franquicias estudiadas, detectamos que existe la falta de una regulación específica para estos negocios, que actualmente en materia fiscal corresponden a un conjunto de unidades económicas que tributan de manera general y no son diferenciados de cualquier otra empresa. Generando contrastes entre cada una de las franquicias y ocasionando diferentes escalas, tasas, alícuotas e impuestos a pagar, siendo que dos de los negocios son del mismo rubro y presentan



características similares. Esto genera diferencias de facturación y posteriormente disparidades en la tributación para un mismo sistema de negocio.

- Propuesta de mejora: “Implementación de un impuesto para unidades franquiciadas”:

Esta propuesta hace referencia a que los franquiciados enfrentan en la actualidad altos costos impositivos por el sólo hecho de funcionar como unidad de explotación de la actividad franquiciante.

La propuesta consiste en la creación de un impuesto exclusivo, que solamente abarque a los negocios que operan bajo el sistema de franquicias. De esta forma no tributarían lo que enunciamos en la unidad n° 1 (no se encuadrarían bajo el monotributo RapiPago ni Pago Fácil y Bonafide no estaría en carácter de Responsable Inscripto).

Como es de público conocimiento, hay franquicias más grandes que otras y por ende tienen un volumen de ventas mayor, pero consideramos que aún bajo el sistema tributario argentino, no es equitativa la carga imponible.

Por ello, consideramos útil que exista un impuesto especialmente para este modelo de negocio, que tenga otras cuestiones en cuenta a la hora de que el franquiciado deba abonarlo.

También este impuesto deberá premiar a la franquicia por pagarlo los primeros 5 días hábiles del mes, tales como reducción del mismo en el siguiente mes, o un descuento por pagar todo el año completo dentro de los primeros 3 meses del mismo.

Otras de las características de este impuesto, es ayudar al sistema de franquicias, tributando menos en los meses de poca venta o de estacionalidad baja

(dependiendo de la franquicia) ya que, en el caso de las franquicias de cobranzas, no hay estacionalidad dado que funcionan todos los meses sin depender de la época en que operen. En el caso de Bonafide como ya se enunció, sí hay estacionalidad y meses donde hay mayor y menor venta.

Con estas ventajas impositivas, el modelo de negocio de franquicias crecerá rápidamente y se expandirá cada vez más; dado que muchas franquicias cierran por los elevados costos impositivos que tienen.

La estructura actual de los impuestos en nuestro contexto, ya explicada en las partes anteriores de este trabajo, es la siguiente:

- Impuestos Nacionales
- Impuestos Provinciales
- Tasas municipales

De los impuestos a organismos nacionales la franquicia de Bonafide se encuentra comprendida en el IVA – Impuesto al valor agregado- Tributando sus ventas al 21%. Así como también se encuentra encuadrado en el Impuesto a las ganancias al 30% cuya alícuota es fija para las sociedades que tributan este impuesto para el año 2018. Además, se encuentra en el régimen provincial de ingresos brutos y tributa a la alícuota del 4% sobre su nivel de facturación.

En tanto que las demás unidades franquiciadas tributan en base a sus ingresos brutos anuales bajo el régimen de pequeños contribuyentes, las categorías en las cuales se encuadran son: monotributo unificado categoría D para el local de Pago Fácil, que además vende productos de consumo al público, y Rapi Pago que se dedica de manera exclusiva a la actividad de cobranza, se encuentra en monotributo unificado categoría E, con montos mensuales a tributar por \$690 y \$940 respectivamente.



En tanto que las tasas de comercio de la Dirección de Recursos Tributarios de la ciudad de Córdoba para estos comercios son de:

Rapi Pago 27,8%

Bonafide 15,8%

Pago Fácil 7%

Aquí se detectó que existen incompatibilidades de estos tributos, que generan ciertas distorsiones y diferencias.

Como primer punto hay que señalar que Pago Fácil además está destinada a la venta de productos al público (centros comerciales), y Rapi Pago tiene exclusivamente el servicio de cobranzas. De esta manera existe una gran diferencia entre la alícuota de cada unidad de la franquicia.

Como propuesta sobre las tasas municipales, consideramos que Pago Fácil debe encuadrarse correctamente, ya que cuenta con 2 actividades comerciales y tributa menos que Rapi Pago. Deben diferenciarse cada una de las actividades para un tributo más equitativo.

Facturación anual Rapi Pago: \$1.000.000

Facturación anual Bonafide: \$5.000.000

Siguiendo con las propuestas, es recomendable que se equiparen las tasas de una manera más equitativa, ya que existe una gran diferencia de facturación, y se le asigna una mayor tasa a las franquicias que menos facturan, siendo un tributo no progresivo, ya que, si hacemos una comparación entre la franquicia Rapi Pago y Bonafide, la que tributa una mayor alícuota es la que menos ingresos factura. Las tasas son lo contrario a progresivas, su alícuota disminuye a medida que aumenta la cantidad sobre lo que se aplica.



Como propuesta sugerimos un sistema de tasas para franquiciadas que se aplique de manera progresiva, atendiendo a las necesidades del fisco municipal.

A nivel nacional y provincial, existen unificaciones de los tributos de algunas unidades franquiciadas, como se propuso anteriormente es importante dividir las actividades comerciales del local que incluye a Pago Fácil, ya que tiene más de una actividad.

Antes de realizar la siguiente propuesta, contextualizaremos.

Si tomamos en cuenta la facturación tope del monotributo para la categoría D “Pago Fácil” hasta \$322.575,81, y en la categoría E “Rapi Pago” hasta \$430.101,81. Intentando homogeneizar estos tributos para poder compararlos con la facturación de \$5.000.000 anuales de Bonafide y una alícuota de ingresos brutos de 4%, más el 35% de ganancias, y el IVA sobre sus ventas. Basándonos únicamente en las comparativas de estos impuestos, existen marcadas diferencias, ya que en dos de las franquicias de cobranzas sólo los impuestos nacionales y provinciales suman \$690 y \$490, en tanto que sólo en la franquicia de Bonafide los impuestos provinciales, dada la facturación prevista, arrojarían el 4% de los \$5.000.000, es decir una enorme diferencia respecto las demás franquiciadas, esto sin incluir los impuestos de IVA y Ganancias.

Como propuesta ante la situación detectada, podemos incluir un impuesto unificado únicamente teniendo en cuenta la facturación década comercio, que sea exclusiva del formato de franquicias. Basándose únicamente en las ventas realizadas, ya que como se ha explicado a lo largo de esta tesis, existen marcadas diferencias en los tributos. El tributo debe ser progresivo generando equidad entre las unidades franquiciadas.



CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO:

En estas páginas se han propuesto una serie de mejoras para los sistemas de negocios que beneficiarán y permitirán lograr un aumento del uso de esta red, intentando así lograr mayores garantías a los franquiciados a través de mejoras en las cláusulas contractuales, sobre el sistema de responsabilidad laboral y una mayor equidad sobre los tributos ante los diferentes fiscos de cada jurisdicción.

Si bien se pueden seguir ofreciendo mejores alternativas que constituyan menores riesgos, es destacable considerar que debe existir una cierta independencia y riesgo propio del franquiciado tal como lo expresa el espíritu de este formato de negocio, y no se debe alterar el mismo. Estas propuestas intentan ser soluciones a ciertas complicaciones del formato franquicias, de acuerdo al enfoque de este trabajo final de grado.

CONCLUSIONES GENERALES:

A lo largo de este trabajo final de grado, se estudiaron los aspectos que hacen a la profesión de Contador Público de la normativa y regulaciones de franquicias en Córdoba.

Se realizó una investigación de la normativa legal e impositiva, y en cuestiones operativas. Se tomaron en cuenta tres casos de franquicias, donde se obtuvieron datos que destacan similitudes y diferencias en los tratamientos y regulaciones laborales, legales, e impositivas.

Se estudiaron y analizaron las cuestiones relevantes de los aspectos mencionados que enfrentan en la actualidad las franquicias. Además, se propusieron alternativas de cambio en las regulaciones actuales que generan ciertas desventajas para los franquiciados actualmente.

Como primer paso se recabó información de todas las unidades franquiciadas a través de un relevamiento. Se estudió el funcionamiento de cada unidad. Posteriormente se analizaron y diagnosticaron las dificultades en las materias del ámbito de actuación del Contador Público y finalmente se propusieron alternativas a estas falencias detectadas.

Se diagnosticaron dificultades en el ámbito de responsabilidad laboral, en cuestiones operativas, contractuales, y en aspectos impositivos; por lo que se propusieron las mejoras señaladas. Estas mejoras pueden ser implementadas en el ámbito inter-organizacional o por las entidades que nuclean a las franquicias, ya que regulan cuestiones laborales y también por entidades impositivas estatales.

Durante el estudio de este sistema de negocios, se observa que los dueños tienen escasa o nula idea de la manera en que se debe operar, enfrentándose a serios



problemas administrativos, técnicos, financieros y legales, como son:

- Desconocimiento del mercado que pretenden abarcar.
- Escasa idea de cómo operar el negocio por falta de experiencia en el mismo.
- Se recae en faltas legales con costos económicos elevados.

Aunque el éxito de una franquicia no es garantía, manejar mejores formas de administración, ventas, recursos humanos, la hacen mejor que un negocio independiente y esto es lo que hace la diferencia para permanecer o no en el mercado.

Como complemento, en este trabajo se da a conocer a la población de esta alternativa dado que, su permanencia en el mercado es una señal clara de lo atractivo que es el modelo de negocio.

Finalmente, se determina que el modelo de franquicia es válido y satisface una necesidad en el mercado. Además, para los inversionistas de las franquicias, representan una opción viable de negocio dado que, aunque se tenga que pagar un monto específico por su adquisición, los beneficios que se obtienen son mayores.



BIBLIOGRAFÍA

- Abascal Rojas, F. (2003) “*Distribución y franquicias*”: Oportunidades de negocio. España: Editorial ESIC.
- Aldave Alba, M. (2005) *Franquicias: “Una perspectiva mundial”*. México: Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.
- Bermúdez González, G. (2002) “*La Franquicia*”: elementos, relaciones y estrategias. España: Editorial ESIC.
- Barbadillo De María. (2009). “*Invertir en franquicias*”. España: Editorial Gestión 2000.
- Díez de Castro, Rondan Cataluña (2004). “*La investigación sobre la franquicia*”. Volumen 10.
- García Giliberti (2003). 101 “*Preguntas y respuestas sobre las franquicias*. Venezuela”.
- Longenecker, J. - Moore, C. (2007) “*Administración de pequeñas empresas*”. 14Va edición. Estados Unidos: Editorial Paraninfo.
- Mirabal Martinez, Sigala Paparella. (2010) “*La supervisión indirecta como mecanismo de control en las franquicias*”. Volumen 28.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de La Nación. “*Código Civil y Comercial de la Nación*” (2014). 1era edición.
- “*Administración federal de ingresos públicos*” (2017). Recuperado de <http://www.Afip.gov.ar/> 26/09/2017.
- “*Asociación Argentina de marcas y franquicias*” (2017). Recuperado de <http://www.Aamf.com.ar/> 26/09/2017.
- “*Franquicias Argentinas*” (2017). Recuperado de <http://www.Franquiciasarg.com/> 26/09/2017.
- Información legislativa y documental (2017). Recuperado de <http://www.Infoleg.gov.ar/> 26/09/2017.
- “*Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas*” (2017). Recuperado de <http://www.economia.gob.ar/> 26/09/2017.
- Paolantonio, Bergel (1993). “*Los límites de la responsabilidad de la controlante en los supuestos de contratos de distribución comercial (agencia, concesión,*



distribución y franquicia).”

Parada, Errecaborde, Cañada (2013) “*Leyes laborales y previsionales- Compendio de legislación*”. 12ed. Argentina. Editorial Errepar.

Parada, Errecaborde (2016) “*Impuesto al valor agregado*”. 9ed. Argentina. Editorial Errepar.

Perales Dominique (1998). “*Las cadenas de franquicia como una forma de organización plural: el caso español*”. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid. España.

Revista de Contabilidad (2013). Carolina Ramírez-García, María L. Vélez-Elorzab y María Concepción Álvarez-Dardet-Espejoa. Recuperado de <http://www.elsevier.es>

Videla Arias (2004). “*Análisis del sistema de franquicias para editorial universitaria*”. (Tesis de grado) Universidad de Chile. Chile.