



# **INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
CONTADOR PÚBLICO**

**PROYECTO  
TRABAJO FINAL DE GRADO**

**Desarrollo y crecimiento de una Pyme, por medio de  
franquicias.**

**Alumna: Smith, Julieta  
Tutor: Córdoba, Jorge  
Fecha: Septiembre 2016**

# Índice

Índice .....	2
Dedicatoria .....	4
Agradecimientos .....	5
Resumen .....	6
Glosario .....	7
Objetivos y alcance del Trabajo .....	9
Objetivo General .....	9
Objetivos específicos .....	9
Alcance del trabajo .....	10
Introducción .....	11
Marco Teórico.....	12
CAPITULO I:.....	12
La pequeña y mediana empresa (Pyme).....	12
Definición de Pyme.....	13
Pyme- Argentina .....	14
Pyme en Córdoba.....	20
Pyme en el mundo.....	22
CAPITULO II.....	24
Franquicias.....	24
Definición.....	25
Tipos .....	27
Aspectos legales en Argentina (regímenes).....	29
Contratos de Franquicias .....	31
Aspectos tributarios en Argentina (regímenes).....	32
Ventajas y Desventajas del sistema de franquicias .....	32
CAPÍTULO III.....	34
Desarrollo y crecimiento de una Pyme, por medio de franquicias: .....	34
El caso de Fábrica de pastas ““Proto”” .....	34
Descripción de la Pyme .....	35
Análisis FODA.....	37
Fortalezas: .....	37

Debilidades: .....	37
Oportunidades:.....	37
Amenazas: .....	37
Pensamiento Estratégico de la PyMe.....	38
Aspectos Técnicos.....	38
Aspectos Financieros .....	39
Aspectos Impositivos.....	44
Aspectos Contables. ....	45
Capítulo IV: Propuesta.....	48
Proyecto de Franquicia .....	48
Plan estratégico de una Pyme .....	55
Las finanzas.....	58
Implementación del plan estratégico: puesta en marcha .....	59
Control: Ejecución del proyecto .....	60
Resultados .....	62
Conclusiones .....	65
Bibliografía .....	67
Anexos.....	69
1. Instrumentos legales .....	69
2. Representación gráfica de fórmulas/ criterios .....	78
3. Cuadro de planes y programas destinados a Pymes .....	79
4. Entrevista al empresario.....	80

## **Dedicatoria**

*A mis padres por ser el pilar fundamental de todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo a lo largo de toda mi carrera.*

*A mis familiares, quienes me apoyaron y aconsejaron en los momentos difíciles y me alentaban a seguir.*

## Agradecimientos

Al Instituto Universitario Aeronáutico por su excelente nivel académico.

Al Cr. Jorge Córdoba, por ser mi guía y dar su apoyo en el desarrollo del presente trabajo.

A todos los profesores que transitaron nuestro camino hasta aquí, acompañándonos y brindándonos sus conocimientos.-

A María Magdalena Heit, Horacio Tomas Smith y Pablo Antonio Smith, por su apoyo, por enseñarme a ser perseverante y a luchar por mis objetivos pasando cada uno de los obstáculos.

A Matías Gauna por ser mi compañero de vida. Acompañándome en cada momento.

A la fábrica de Pastas "Proto", ya que me facilitó todas las herramientas necesarias para la realización del presente trabajo.

A diferentes compañeros de estudio con los que he recorrido las diferentes etapas de esta carrera. Noelia, Paula Eugenia, Nancy, Melina porque sin ellas no hubiera podido concluir esta etapa.

Este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

## Resumen

Este trabajo de grado surge de la necesidad de asesorar a “Proto”, una Pyme fabricante de pastas frescas, en un proyecto estratégico – operativo y de inversión que le permita conformarse como una franquicia, a fin de lograr una mayor expansión de su negocio.

Con ese propósito se hizo un análisis de los aspectos técnicos del sistema de franquicias: componentes, tipos, modalidades operativas, ventajas y desventajas como también de sus aspectos técnico- financiero, legales y tributarios. También se consideró somera y tangencialmente los condicionantes del macro y micro entorno de esta Pyme que por su índices de producción, permanencia y contextualización en el sector productivo alimentario posee puntos a favor: calidad del producto y en la atención, indicadores que justifican su permanencia en el mercado.

Sin embargo, del análisis FODA surgió que debe mejorar su sistema administrativo y de gestión en función de ser franquiciadora, porque al comportarse como una Pyme familiar se ha manejado hasta aquí con una comunicación y administración en algunos puntos de manera informal, que ahora debe reorganizar técnicamente. Por esa razón se le ofrece un plan estratégico de iniciación / inversión / gestión como franquicia, que contribuya a su organización y rentabilidad.

## Glosario

- **Competencia:** Definición clara de los negocios con los que competiremos en nuestra zona de influencia, estudio de mercado de la misma y estrategia de actuación para mejorar constantemente nuestra posición ante la misma.
- **“Franquicia:** es la traducción al español, de lo que se conoce en el comercio internacional como Franchising<sup>1</sup>. “Es un contrato por el cual, un comerciante (franquiciante), otorga a otro (franquiciado), la licencia, para que venda productos o servicios a su titularidad. A cambio de este privilegio, el franquiciado, pagará un canon, también conocido como derecho de franquicias; y una regalía (royalty) sobre grandes ventas”.<sup>2</sup>
- **Inversiones a corto plazo** brindan beneficios en breves periodos.<sup>3</sup>
- **Inversiones a plazo medio** están pensadas para quienes no quieren esperar tanto para obtener beneficios pero tampoco los buscan de forma tan inmediata<sup>4</sup>
- **Packaging:** Tiene como objetivo primario atraer la atención de los clientes y ser la principal ventana de comunicación hacia el consumidor. Diseño atractivo para que el envase se convierta en un valioso añadido al producto final. Proceso de diseño, evaluación, y la producción de paquetes<sup>5</sup>
- **Pastas húmedas o frescas:** son aquellas cuyo contenido en agua no debe ser superior al 34% en peso; se entiende como los productos no fermentados obtenidos por el empaste y amasado mecánico de sémola o semolín<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Real , A.J. [www.econ.uba.ar/www/.../g322/El%20sistema%20de%20franquicias.doc](http://www.econ.uba.ar/www/.../g322/El%20sistema%20de%20franquicias.doc)

<sup>2</sup> Ibídem

<sup>3</sup> <http://www.binarias.org/tipos-de-inversiones-financieras/>

<sup>4</sup> Ibídem

<sup>5</sup> <https://codigovisual.wordpress.com/2009/07/06/que-es-el-packaging/>

<sup>6</sup>

[http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/Pastas/Secas/Secas\\_2012/Pastas\\_secas\\_2012.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/Pastas/Secas/Secas_2012/Pastas_secas_2012.pdf)

- **Pastas secas** : Pastas alimenticias o Fideos secos, sin otro calificativo de consistencia, que se han sometido a un proceso de desecación con posterioridad a su moldeo y cuyo contenido en agua no debe ser superior al 14% en peso y su acidez no mayor de 0,45/Hg. expresada en ácido láctico.<sup>7</sup>
- **Pyme** : pequeña y mediana empresa

---

<sup>7</sup> Ibídem



## Objetivos y alcance del Trabajo

### Objetivo General

El objetivo general del trabajo es demostrar que una Pyme puede desarrollarse y crecer haciendo uso de la franquicia como una herramienta útil para potenciarse, sin descuidar los aspectos legales, financieros, impositivos y contables que este uso requiere. Para lograr este objetivo se implementará el sistema de franquicias mediante un plan estratégico que nace por la necesidad de expansión de una pequeña empresa familiar.

### Objetivos específicos

- Reconocer el lugar que tienen las pymes en el mercado local, nacional e internacional
- Conocer el marco regulatorio, resoluciones o disposiciones legales, de las franquicias
- Identificar impuestos nacionales y locales de diferentes ámbitos ( como por ejemplo el patronal)
- Identificar las ventajas y desventajas de la franquicia como fuente de financiamiento de una Pyme
- Elaborar un plan estratégico de desarrollo de la Pyme a través del sistema de franquicias
- Desarrollar los pasos para la implementación del plan estratégico.
- Elaborar un sistema de control para la gestión del plan.

## Alcance del trabajo

El presente proyecto es un estudio de caso de la pequeña empresa “Proto” y el alcance de este trabajo abarcará un análisis de la situación organizacional, económica y financiera de la firma con el fin de detectar y aprovechar su potencial expansión o crecimiento.

Es posible realizar el análisis ya que tengo acceso a la información y a entrevistas personales con su dueño.

A su vez, de acuerdo a lo manifestado por su dueño en la entrevista previa, es un negocio factible de expandir por medio de franquicias.

## Introducción

Un modelo específico de franquicia, como herramienta estratégica para el crecimiento de la producción de una Pyme del sector alimentario, especializada en pastas húmedas, es el objeto de análisis en el presente trabajo de grado, que servirá para diseñar un proyecto de intervención estratégica. Ambas actividades permitirán recurrir a conocimientos adquiridos durante la formación como Contador Público en el Instituto Universitario Aeronáutico, en función de la experiencia práctica profesional, en un contexto empresarial.

Uno de los problemas reside en qué se necesita saber para implementar un proyecto de franquicia en una Pyme; a su vez, esto implica preguntarse acerca de qué tipo de perfil debe tener el empresario franquiciador o franquiciante y el empresario franquiciado; cuál es el mercado; qué tipo de asesoramiento se necesita; cómo deben ser la unidad de apoyo, el plan de negocios, el control, los aspectos técnico-financieros y legales, y los fondos de financiamiento.

“Proto” es una Pyme que se dedica a la fabricación de pastas desde hace 16 años. Se ha consolidado productivamente, tanto por sus niveles de producción como la calidad de sus productos; lo que le permitió mantenerse como empresa líder del rubro en la capital cordobesa, además de poseer un propietario de perfil innovador y de ser potencialmente capaz de establecer un sistema de transferencia de Know-How, porque posee las cualidades y aptitudes que hacen a la buena práctica productiva.

Todo esto, incentiva a su propietario a abrir nuevos puntos de venta, considerando al sistema de franquicia como la puerta a dicho proyecto. Con ese propósito, encaró este proyecto de investigación, como problema del trabajo de grado; y me inclino a orientar, como futura profesional, al propietario de la Pyme “Proto”, en una línea de franquicia: la de negocio. Entonces, la idea es analizar mediante un estudio de caso, cómo la franquicia sería una herramienta para "desarrollar y hacer crecer" una Pyme.

## CAPITULO I:

### La pequeña y mediana empresa (Pyme).



## Definición de Pyme

Definir una Pyme no es tarea fácil, debido a que las definiciones se ajustan a intereses, necesidades, contextos socioculturales - históricos y geográficos. Tampoco es una tarea menor porque se trata de “saber cuándo una empresa puede beneficiarse con la utilización de los instrumentos y programas de políticas públicas diseñados para el sector” según el Dr. Edgardo S. Acuña. Área Pyme – ABAPPRA (Asociación de Bancos Público y Privados de la República Argentina) en Definición Pyme en la Argentina<sup>8</sup>

En Argentina, la Ley 24.467, artículo 2do de la sección II de las pequeñas y medianas empresas, encomienda a la autoridad de aplicación definir las características de las empresas que serán consideradas Pymes, teniendo en cuenta las peculiaridades de cada región del país, y los diversos sectores de la economía en que se desempeñan sin perjuicio de lo dispuesto en el art. 83, que dice que el contrato de trabajo y las relaciones laborales en la pequeña empresa (P.E.) se regularán por el régimen especial de la presente ley.

En este trabajo de grado, se considera, pequeña empresa es aquella que reúna las dos condiciones siguientes:

a) No supere los cuarenta (40) trabajadores.

b) Tengan una facturación anual inferior a la cantidad que para cada actividad o sector fije la Comisión Especial de Seguimiento del art. 104 de esta ley.

En la Resolución 357/2015 de fecha 29/06/2015, el secretario de la Pyme resuelve:

“A los efectos de lo dispuesto por el Artículo 1° del Título I de la Ley N° 25.300 , serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

---

<sup>8</sup> [www.abappra.com.ar/documentos/definicion\\_PyME\\_Argentina.doc](http://www.abappra.com.ar/documentos/definicion_PyME_Argentina.doc)

aquellas cuyas ventas totales anuales expresadas en Pesos (\$) no superen los valores establecidos en el cuadro que se detalla a continuación.

Sector	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Monto - importes en pesos-	82.000.000	270.000.000	343.000.000	81.000.000	134.000.000

### Pyme- Argentina

#### *Un poco de historia, desde la perspectiva macroeconómica*

---

Durante la década del 90, se produjo un cambio de paradigma en los procesos productivos que impactó en la integración de las cadenas de valor. No obstante, desde el año 2003, las pymes adquirieron un rol protagónico en el crecimiento de la economía, después de la crisis del 2001. Y desde el 2007 hasta hoy surgieron 140 mil pymes -lo que representa un 20,2% de las 700 mil pequeñas y medianas empresas que en la actualidad funcionan en el país- y alrededor de 2.400 se incorporaron al mercado exportador; mientras que un 12% son industriales y tienen una facturación equivalente al 20% del total del segmento Mi Pyme (encabezado por el comercio, con el 43%), pero explican el 52% de las exportaciones de todo el sector, en 2011.

En el 2008 las provincias concentran las pymes del siguiente modo: Buenos Aires con el 32% de las Mi Pymes, seguida por Capital Federal con el 23%, Santa Fe un 11%, Córdoba el 10%, Mendoza un 4% y Entre Ríos el 3%, como los distritos en donde hay más empresas, aunque la distribución geográfica de las pymes es amplia, los empresarios suelen quejarse por "la falta de coordinación entre los estados municipales, provinciales y nacionales".

El Observatorio Pyme en su Informe 2012-2013. “Evolución reciente, situación actual y desafíos para el 2014”, afirma que durante el 2013 la Pymes industriales mostraron un caída en la producción como lo ocurrido en toda la industria; mientras que las Pymes manufactureras partir del 2011 han reducido en un 12% su producción; aunque se hallan produciendo en un 77%; es decir en un alto nivel de capacidad productiva máxima; porque además, debido a la crisis del 2008-2009, el 70 % de las Pymes son medianas.

### Las Pymes como objeto de Políticas Públicas.

La Secretaría Pyme y Desarrollo Regional (Se pyme), dependiente del Ministerio de Industria<sup>9</sup>, concentra la mayoría de programas para capacitación, asistencia técnica y financiamiento, en la República Argentina, (ver en anexo III. Cuadro de planes y programas destinados a Pymes)

El Fondo Nacional para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa – FONAPYME – otorga créditos de mediano y largo plazo para proyectos de inversión de Pymes a una tasa de interés menor a la del mercado; la Subsecretaría de Promoción al Financiamiento Pyme los otorga mediante concurso público de proyectos

Programa de Acceso al Crédito y la Competitividad – Empresas permite el acceso a las Mi Pymes a servicios profesionales de asistencia técnica y al financiamiento de los gastos de capacitación e inversiones asociadas que podrán ser reintegradas por el Programa a través de Aportes No Reembolsables (no deben ser devueltos por la empresa). Se encuentra focalizado a aquellos códigos de actividades vinculados a las 11 Cadenas de Valor contenidas en el Plan Estratégico Industrial 2020, así como a producciones industriales de las Economías Regionales. Se llevan a cabo Proyectos de Desarrollo Empresarial (PDE), enmarcados en asistencia técnica, capacitaciones asociadas y adquisiciones de bienes de capital

---

<sup>9</sup> en los cuales también participan o pudieron haber participado el Consejo Federal de Inversiones, los ministerios de Trabajo, de Ciencia y Tecnología, y de Desarrollo Social.

vinculada, tendiente a alcanzar una mejora competitiva e incremento en la generación de valor agregado de la empresa.

Además existe el concurso Fonapyme Eficiencia Energética (FAEE I y FAEE II) está dirigido a apoyar Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mi Pymes) cuyos proyectos de inversión conlleven una mejora de la eficiencia energética por adquisición de nuevas tecnologías más eficientes, cambios en los procesos productivos, y cualquier otra acción que produzca una reducción en el consumo.

En otro orden, está el Régimen de Crédito Fiscal para Capacitación, que permite a las pymes obtener reintegros por sobre la inversión que realicen en la capacitación de sus recursos humanos, mediante todo tipo de actividades tendientes a ello. El beneficio se efectiviza a través de la emisión de un certificado de Crédito Fiscal (bono electrónico) aplicable a la cancelación de impuestos nacionales cuyo reintegro puede ser desde el 40% y alcanzar el 90% del monto de las actividades de capacitación, siempre que se cumpla con: localización productiva de las empresas, actividad económica, tipo de actividad de capacitación, rango de facturación y temáticas y destinatarios.

Actualmente, en los dos primeros meses de la Gestión del gobierno de Mauricio Macri (2016) través del actual Ministerio de Producción- Secretaría de Emprendedores y Pymes busca “múltiples actividades y Programas para fortalecer el entramado Pyme y consolidar una red federal de emprendedores. Con estos objetivos, Academia Argentina Emprende busca potenciar el desarrollo de habilidades emprendedoras en todo el territorio nacional y promover la formación de formadores. Las Jornadas Pyme y Emprendedores complementan la iniciativa a través de equipos técnicos que analizan los desafíos y demandas del ecosistema productivo local para identificar las necesidades, establecer contacto con sus referentes y difundir las herramientas que se impulsan desde la Secretaría” “Además, se creará un Red Nacional de Incubadoras que contemplará programas de capacitación, fondos aplicables a su fortalecimiento institucional y la generación de redes”(Ministerio de Producción : 2016 )



Proyectos para pymes:

De la gestión del ex Ministerio de Economía y Producción - Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional-SE Pyme (2011-2015) se hayan vigentes:

<b>Programa</b>	<b>Empresas madrinas</b>	<b>Capital Semilla</b>	
<b>Población</b>	Jóvenes Empresarios y Emprendedores (18 a 35 años)	Jóvenes Empresarios y Emprendedores (18 a 35 años)	Micro y pequeñas empresas urbanas o rurales, agropecuarias, industriales, mineras, comerciales y de servicios -quedan excluidas las que presten servicios financieros
<b>Localización geográfica</b>	Todo el país	Todo el país	Todo el país
<b>Bienes y/o servicios que brinda</b>	Capacitación, mentorías y financiamiento	Capacitación, mentorías y financiamiento.	Promover el desarrollo e ingreso a la capacitación y a la información de las Pymes. Adquisición de activos fijos incluyendo compra o refacción de inmuebles relacionados al uso de la empresa. Necesidades de capital de trabajo y/o servicios de asesoría técnica.

Fuente de financiamiento: 50% BID -50% el ente donde se destina el dinero Las entidades que otorgan el crédito son: Bancos Privados, Cooperativos, Provinciales y Nacionales.<sup>10</sup>

Cuadro de Elaboración propia en base a Fuente: Casa Rosada (2016)

<sup>10</sup> <http://www.casarosada.gob.ar/sitios-de-gobierno/planes-de-gobierno/2689>

## El marco regulatorio de las Pymes: origen y vigencia de las leyes

### Legislación sobre PyME

#### Ley 24.467

MARCO REGULATORIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

- **Disposiciones Generales. Objeto. Definición de PYMES. Instrumentos. Autoridad de aplicación. De forma. Sociedades de Garantía recíproca. Características y constitución. Capital Social, fondo de riesgo y beneficios. Órganos sociales. Fusión, escisión y disolución. Contrato, garantía y contragarantía. Efectos del contrato entre la Sociedad de Garantía Recíproca y el acreedor. Efectos entre la Sociedad de Garantía Recíproca y los socios. Extinción del contrato de garantía recíproca. Beneficios Impositivos y Banco Central. Autoridad de aplicación. Disposiciones finales. Relaciones de Trabajo. Definición de pequeña empresa. Registro Único de Personal. Modalidades de contratación. Disponibilidad colectiva. Movilidad interna. Preaviso. Formación profesional. Mantenimiento y regulación de empleo. Negociación colectiva. Salud y seguridad en el trabajo. Seguimiento y aplicación.**
- Sancionada: Marzo 15 de 1995.
- Promulgada: Marzo 23 de 1995.

Resolución SEPyme 675/2002), Ajuste de montos de facturación

(Disposición SEPyme 146/2006), que rige en la actualidad. Comunicación "A" 4628 del 2007, a través de las cuales el BCRA adoptó los montos a los establecidos por la Secretaría PyME

#### LEY DE FOMENTO PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Ley 25.300

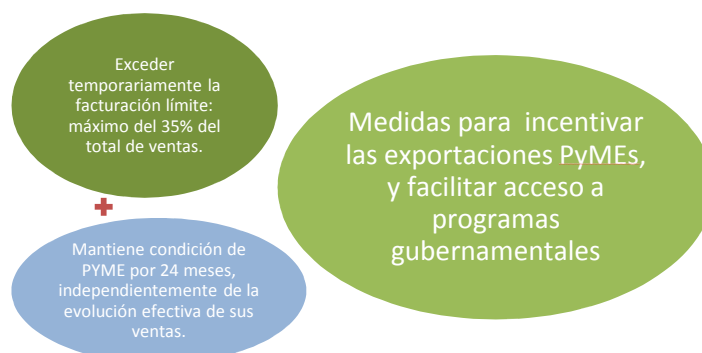
Objeto y definiciones. Acceso al financiamiento. Integración regional y sectorial. Acceso a la información y a los servicios técnicos. Comprimipyme. Modificaciones al régimen de crédito fiscal para capacitación. Consejo Federal de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Modificaciones a la Ley de Cheques. Importe de las multas. Disposiciones finales.

Sancionada: Agosto 16 de 2000. Promulgada Parcialmente: Septiembre 4 de 2000.

Elaboración en base a las siguientes fuentes  
<http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/15932/textact.htm>

La definición de Pyme - Dr. Edgardo S. Acuña. Área PyME - ABAPRA (2007)

### Políticas 2007-para Pymes -



## **Fuente: Elaboración propia**

admiten Carenzo de Gebhart Ruth y María Laura Bevilacqua en la Ponencia sobre Internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (pymes) de Argentina y la formación empresarial en las universidades, presentada en el XII Encuentro Federal de Docentes Universitarios de Comercio Exterior, Universidad Nacional de Quilmes, en octubre de 2009.

### **a) Aspectos legales de las Pymes**

La forma legal que se recomienda para iniciar una actividad como Pyme es la de empresa unipersonal, si es un emprendimiento de una sola persona o familia, para un reducido número de personas con el mismo espíritu de participación. Dado un mayor desarrollo, es oportuno adoptar figuras societarias más tradicionales como son las S.R.L o las S.A.

En el aspecto legal, el régimen simplificado de pequeños contribuyentes o monotributo, creado por Ley 26.565 es adecuado para una Pyme que cumpla los parámetros establecidos por su artículo 8. Luego y en caso de que su expansión haga que quede excluida de dicho régimen, deberá acogerse a la normativa del Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a las Ganancias y Bienes Personales. Todo esto en el plano nacional, ya que en el plano provincial y municipal también existen regímenes de promoción o reducción de impuestos que favorecen a las Pyme y serán analizados más detalladamente a lo largo de este trabajo.

Trabajadores registrados conforme lo indican la Ley de Contrato de Trabajo 20744 y normas complementarias, así como los convenios colectivos, son aspectos esenciales a tener en cuenta. Las Mi Pymes, estarán habilitadas a presentarse en cualquier tipo de programa o plan estatal, siempre que no registren deudas fiscales y/o previsionales exigibles por la AFIP.

En otro orden, el Observatorio Pymes afirma que “el mejor instrumento para estimular la inversión de las Pymes y al mismo tiempo la reactivación industrial sigue siendo las desgravaciones de las utilidades invertidas en las Pymes”.

## b). Aspectos tributarios de las Pymes

La formalización tributaria de una Pyme dependerá de su nivel de desarrollo y perspectivas de crecimiento. La inscripción al Régimen Simplificado del Monotributo con sus diferentes categorías y escalas de facturación anual es recomendable al comienzo de las actividades de una Pyme. En el plano provincial también dependerá de su actividad y nivel de facturación para encuadrarse en el Régimen General o en el de monto fijo como así también para saber si estará sujeta a alguna eximición o promoción. A nivel municipal corresponde una tasa por actividad comercial y /o industrial que se encuentra nombrada en la ley tributaria anual.

Deberá a su vez encuadrarse en el régimen previsional nacional en caso de tener empleados.

### Pyme en Córdoba

El presidente de la Bolsa de Comercio de Córdoba, Cr. Horacio Parga en la 20ma. Edición del Balance de la Economía Argentina-2014- explicó que entre 1997 y 2012 la tasa neta de creación de empresas en Córdoba fue 0,6% superior a la media nacional, de acuerdo al estudio del Instituto de Investigaciones Económicas (IIE) de la Bolsa.

Gráfico 7.3: Tasa neta de creación de empresas entre 1997 y 2012



**FUENTE:** IIE sobre la base del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS).

En otro orden, existen en el país y particularmente en Córdoba, muchas líneas crediticias de orden nacional y provincial destinadas, a fomentar las actividades de Pymes, información que se desarrollará en el Trabajo de Grado.

### Fomento a Pymes en Córdoba

A la hora de iniciar una Pyme hay que tener en cuenta un punto fundamental como es la financiación de la misma. En la provincia de Córdoba fue creciendo la importancia de las pymes en la provincia y con ellos los diferentes modos de financiar un negocio. La mayoría son bancos o entidades financieras, los que permiten que las pequeñas y medianas empresas puedan iniciar su proyecto.

Banco de la provincia de Córdoba es uno de los bancos que le ofrece al comerciante los mejores instrumentos financieros para el apoyo de todas las operaciones que tengan que llevar a cabo por diferentes métodos.

El Ministerio de Comercio e Industria actualmente cuenta con diferentes planes y programas donde buscan desarrollar un equipo de trabajo que accione sobre la generación de políticas públicas de alto impacto, y que tenga como finalidad estimular la cultura emprendedora en la población e incrementar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de Córdoba.

### Pyme en el mundo

La economía mundial se basa en el sistema productivo. En países en vías de desarrollo, las Pymes, son un herramienta esencial en ese sistema, ya que forman parte de la cadena de valor de exportadores locales, además de proveerles servicios de soporte, que contribuyen al comercio internacional.

Con ciertas restricciones en el acceso al financiamiento, la tecnología, el desarrollo de los recursos humanos y el networking; igualmente las Pymes contribuyen y se benefician del comercio internacional por constituirse en parte de la cadena de valor de exportadores locales y proveerlos de servicios- logística, despachos, además de exportar productos y servicios para nichos especializados; e importar y distribuir productos de Pymes extranjeras.

Los indicadores presentados por la CEPAL, en el siguiente cuadro dan cuenta de la importancia cuantitativa de las Pymes en Argentina y en relación con el contexto mundial.

EMPRESAS	Micro	Pequeña y Mediana	Grande	Total
Unión Europea	92,1	7,7	0,2	100
<b>Argentina</b>	<b>81,6</b>	<b>18</b>	<b>0,4</b>	<b>100</b>
Brasil	85,5	13,5	1	100
Chile	90,4	9	0,6	100
Colombia	93,2	6,5	0,3	100
El Salvador	95,4	4,4	0,2	100
Ecuador	96,8	3	0,2	100
México	95,4	4,4	0,2	100
Perú	98,1	1,88	0,02	100
Uruguay	83,4	16	0,6	100

Fuente: La Unión Europea y América Latina y El Caribe. Inversiones para el crecimiento, la inclusión social y la sostenibilidad ámbito. CEPAL, 2012.

En este escenario se configura una dinámica exportadora e importadora. Solo un 21% de las Pymes argentinas industriales, según datos del Observatorio<sup>12</sup> estaría en el rubro exportación-. Desde otra perspectiva, no todas las veces exportación es sinónimo de internacionalización de la empresa, implica necesariamente establecer estrategias competitivas por parte del Estado, para poder insertarse en el contexto mundial, sobre todo si piensa como salida para generar una oferta exportable competitiva que los empresarios aboguen por conseguir un tipo de cambio devaluado<sup>13</sup>; como lo admiten Carenzo de Gebhart Ruth y María Laura Bevilacqua en su ponencia sobre Internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (pymes) de Argentina y la formación empresarial en las universidades.

<sup>11</sup>Ministerio de Industria de la Nación .La década ganada.2003-2013.Pymes: protagonistas por dinámica, innovación y creatividad. Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador. Universidad de Palermo. Facultad de Ciencias Económicas.

<sup>12</sup> Opus cita .Datos del Informe del observatorio. Pág. 12.

<sup>13</sup>Carenzo de Gebhart Ruth y María Laura Bevilacqua (2010) La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (pymes) de Argentina y la formación empresarial en las universidades Ponencia presentada al XII Encuentro Federal de Docentes Universitarios de Comercio Exterior, Universidad Nacional de Quilmes, octubre de 2009.

## CAPITULO II

### Franquicias.





En la última década, y a consecuencia de la globalización, las pequeñas empresas y pequeños emprendedores detectaron la necesidad de expandirse y en respuesta a esa necesidad, surgió el sistema de franquicias como una herramienta que les permitió ampliar sus negocios. Es por ello, la franquicia se ha transformado en una opción interesante y segura para lograr el propósito de los empresarios en el mundo de los negocios.

Un plan de inversión en franquicias requiere del pago de un canon de entrada, por única vez, para acceder a la cadena del negocio, a la marca y a formas de funcionar y operar económicamente. Otros costos de inversión inicial son los de diseño y armado de los locales comerciales, y los de marketing sobre el lanzamiento de la franquicia.

Mientras que, los costos de inversión periódica son: publicidad y marketing, estudio de mercado, desarrollo de nuevos productos o servicios de manera de garantizar la estabilidad del sistema, que son afrontados tanto por el franquiciado como por el franquiciador.

Por otra parte, está el porcentaje de ventas o Royalty, que el franquiciado paga al franquiciador periódicamente y constituye su fuente de ingresos.

### Definición

FranquiciasARG.com, en su Portal del Catálogo Argentino de Marcas y Franquicias, Catálogo Oficial de la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias, establecen como:

Franquicia o “Franchising” a un moderno sistema de distribución de productos y/o de servicios, según el cual una empresa que ha logrado un éxito comercial en un área específica de negocios, transmite a otro empresario independiente todos sus conocimientos específicos y experiencia sobre el negocio original, a cambio de un derecho inicial más un porcentaje de regalías mensuales, permitiendo de esta manera duplicar el concepto de negocio,

incluyendo el uso de sus marcas comerciales y símbolos distintivos. Logrando de esta manera minimizar los riesgos comerciales.

En conclusión y a los fines de este trabajo se define a la franquicia, como un sistema de colaboración que se establece entre dos partes independientes – Franquiciador y Franquiciado- y que se regula a través de un contrato, mediante el cual, el franquiciador otorga a una Empresa o Profesional (Franquiciado) la licencia o el derecho para utilizar su nombre, su marca, sus productos, servicios y procedimientos, junto con la reputación asociada a los mismos, con el fin de establecer un negocio y explotarlo rentablemente. A cambio, el franquiciador recibe una cuota inicial de entrada y un "Royalty" permanente por los servicios de ayuda técnica, comercial y de gestión de préstamos al Franquiciado.

## Tipos

Las franquicias pueden ser de distintos tipos, de acuerdo con diversos factores, que le dan a cada uno particularidades distintivas.

*De acuerdo a su objetivo principal, las franquicias se clasifican en:*

<b>Franquicia Comercial</b>	Venta de productos o servicios al consumidor final	El franquiciador cede a sus franquiciados, todos los elementos necesarios que le permitan la, por ejemplo, franquicia de teléfonos celulares, tiendas de regalos, restaurants, cafés, agencias de viajes.
<b>Franquicia Industrial:</b>	Fabricación y comercialización del producto o productos	El franquiciador cede al franquiciado el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta, por ejemplo, las franquicias de comida.
<b>Franquicia de distribución de producto</b>	Distribución de producto o productos	Tanto para cuando el franquiciador es el fabricante como para cuando este actúa como central de compras. Por ejemplo franquicias de ropa, de muebles, etc.
<b>Franquicia de servicio</b>	Prestar un servicio al cliente final	Se denomina así a aquella que tiene como objeto el prestar un servicio al cliente final, como franquicias de escuela de idiomas o alguna otra capacitación, franquicias dedicadas al mantenimiento de autos, franquicias que ofrecen el servicio de traducciones, etc.

Por el lugar de venta donde se realizan, las franquicias se clasifican en:

Tipo de franquicia	Lugar	Características
<b>Franquicia de Corner</b>	Espacio específico y aparte	Es una franquicia en la cual la actividad se desarrolla en un espacio específico y aparte; y al mismo tiempo dentro de una superficie mayor, como puede ser dentro de unos almacenes, como ejemplo podemos citar una franquicia de venta de relojes
<b>Shop in shop:</b>	Espacio físico recreado dentro de otro espacio	Es una franquicia de corner en la que se recrea la decoración y el ambiente de cualquier otro establecimiento integrado en la cadena

De acuerdo con su estructura y mercado, las franquicias son:

Su estructura	Su mercado
<b>Franquicia individual:</b> Se le da a una persona con un contrato específico.	<b>Franquicia Regional:</b> Se le otorga a una persona en toda una región y si funcionan se le dan más.
<b>Franquicia Múltiple:</b> Se le da a una persona en un determinado territorio para que abra una cantidad de unidades en cierto tiempo.	<b>Franquicia Maestra Internacional:</b> Se refiere cuando un corporativo traslada una franquicia de una país a otro para ser explotada y utilizada en todo un territorio

Por el lugar geográfico donde se expande la franquicia

Franquicia regional	Franquicia maestra internacional
Se presenta cuando se la otorga a una persona, en una determinada región	Ídem

## Aspectos legales en Argentina (regímenes)

El Dr. Carlos Canudas, Presidente de la Comisión de Consultores de la Asociación Argentina de Franchising, afirma que "No hay ley de franquicias en Argentina, aunque el sistema está amparado y regulado por un sin número de normativas legales" <sup>14</sup>

El nuevo Código Civil argentino, que rige desde el 1º de agosto de 2015, en el Libro Tercero llamado "Derechos Personales", Título IV "Contratos en particular", capítulo 19 "Franquicia", regula el contrato de franquicias, en todos los aspectos legales que lo comprenden, a través de los capítulos 1512 hasta el 1524 (ver cuadro de síntesis en anexo I: Instrumentos legales – I.1.2. Regulación del contrato de Franquicias, según el Código Civil y Comercial de la República Argentina) los siguientes ítems:

- Concepto y condiciones para que haya franquicia, y un plazo mínimo de duración
- Definiciones de franquicia mayorista, franquicia de desarrollo y sistema de negocios.
- Obligaciones del franquiciante: informar sobre la evolución de ese tipo de franquicia, conocimientos técnicos, manual de operaciones, asistencia técnica, si la franquicia comprende provisiones de bienes o servicios se deberá asegurarlas, defender y proteger el uso por el franquiciado, entre otras obligaciones.
- Obligaciones del franquiciado: desarrollar de manera efectiva la actividad, cumplir con el manual de operaciones, proporcionar la información que le requiera el franquiciante, abstenerse de actos que pongan en peligro la identificación o prestigio de la franquicia,

---

<sup>14</sup>Eleve. Periodismo de lunes a viernes, hecho por contadores, basado en normas vigentes. Disponible en <http://www.ele-ve.com.ar/No-hay-ley-de-franquicias-en-Argentina-aunque-el-sistema-esta-amparado-y-regulado-por-un-sin-numero-de-normativas-legales.html>

mantener confidencialidad, cumplir con las contraprestaciones comprometidas.

- Plazo aplicable, mínimo, vencimiento y prórrogas.
- Establece las cláusulas de exclusividad 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; y no puede operar por sí o por interpósita persona unidades de franquicia o actividades que sean competitivas
- Entre otras cláusulas: el franquiciado no podrá ceder su posición contractual ni los derechos que emergen del contrato.
- Cláusulas nulas. No serán válidas aquellas que prohíban al franquiciado cuestionar justificadamente los derechos del franquiciante del art. 1512, por ejemplo.
- Responsabilidad, establece que las partes son independientes y que entre ellos no existe una relación laboral.
- Responsabilidad del franquiciante por los defectos de diseño de sistema que causen daños al franquiciado, siempre que éste haya actuado sin negligencia o dolo.
- Extinción del contrato, reglas que lo rigen.
- Derecho de la competencia. No debe ser considerado un pacto que limite, restrinja o la distorsione.
- Casos que comprende: y su aplicación a otros compatibles; se aplican, en cuanto a las franquicias industriales y a las relaciones entre franquiciante y franquiciado principal y entre éste y cada uno de sus sub-franquiciados.

## Contratos de Franquicias.

El contrato de franquicias constará de los siguientes capítulos<sup>15</sup>:

- 1- Partes.
  - 4- Consideraciones generales.
  - 5- Otorgamiento del territorio.
  - 6- Pago por los derechos de franquicia.
  - 7- Regalía.
  - 8- Periodo de vigencia y renovación.
  - 9- Incumplimiento y extinción.
  - 10-Publicidad y marketing.
  - 11-Ubicación, remodelación y apertura del local.
  - 12-Equipos, accesorios y mobiliario.
  - 13-Capacitación y asistencia.
  - 14-Marca.
  - 15-Contabilidad y registros.
  - 16-Normas de calidad y funcionamiento.
  - 17-Asistencia operativa del franquiciante al franquiciado.
  - 18-Obligaciones del franquiciado.
  - 19-Seguros.
  - 20-Derechos y deberes de las partes luego de la finalización extinción del contrato.
  - 21-Notificación y domicilios.
  - 22-Derecho aplicable y proceso arbitral. Competencia.

Se expone en Anexo, un modelo de contrato de franquicia, publicado por Estudio Jurídico DLG de Daniel Lisandro García <sup>16</sup> de la República Argentina.

Ante el interrogante de si existe un contrato "tipo" o "base" para cualquier sistema de franquicia, la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF) responde que: "no, porque en principio y a modo de diferenciarse cada franquicia debe tener sus propias especialidades y ventajas competitivas, y esto las hace diferentes incluso hasta con aquellas de su mismo rubro. El

---

<sup>15</sup> Real, Armando Julio. El sistema de franquicias .Franquicias. Pág.19 Disponible en [www.econ.uba.ar/www/.../g322/El%20sistema%20de%20franquicias.doc](http://www.econ.uba.ar/www/.../g322/El%20sistema%20de%20franquicias.doc)

<sup>16</sup> Disponible en <http://www.estudiojuridicodlg.com.ar/index.php?q=mcontratos>

contrato debe ser a "medida" y considerar todas aquellas situaciones antedichas"<sup>17</sup>.

#### Aspectos tributarios en Argentina (régímenes).

Existe un "régimen de percepción para las franquicias" establecido por la AGIP (Administrador Gubernamental de Ingresos Públicos)- ente de la Ciudad de Buenos Aires- destinado a franquiciantes que sean designados por ella, como agentes de percepción (hay un Anexo 1 con el listado. Ver resolución\_nro.\_192\_AGIP y deberán efectuar la percepción sobre la facturación que le efectúen a sus franquiciados por los siguientes conceptos: cánones publicitarios, de investigación y desarrollo, regalías por uso de las marcas, derechos iniciales, venta de materias primas o productos elaborados o semielaborados, equipamiento u obra e instalaciones iniciales de los establecimientos y cualquier otro pago derivados de los contratos pactados con sus franquiciados.

La alícuota de la percepción es del 3% sobre el precio de la operación, importe que surge de la factura o documento equivalente extendido a los sujetos pasivos de la percepción, neto del Impuesto al Valor Agregado.

El Impuesto a la Ganancias en las franquicias (ley 20.628) sería otro elemento de análisis en el presente trabajo.

---

<sup>17</sup><http://aamf.com.ar/franquicias-preguntas.html>



## Ventajas y Desventajas del sistema de franquicias

A continuación se exponen las ventajas y desventajas del sistema de franquicias:

<b>Franquicia</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<input type="checkbox"/> Permite expandir negocios (del franquiciante) con capitales ajenos (del franquiciado)	<input type="checkbox"/> Puede tener altos costos iniciales
<input type="checkbox"/> Reduce los riesgos para el franquiciado de iniciar un negocio propio	<input type="checkbox"/> Puede haber desacuerdos entre franquiciante y franquiciado en cuanto a las reglas del negocio, modo de administración y otros.
<input type="checkbox"/> El franquiciado accede al "Know-How" de un negocio para manejar el suyo de manera óptima y exitosa.	<input type="checkbox"/> El mal desempeño del franquiciado puede afectar la imagen o reputación general del negocio franquiciante.
<input type="checkbox"/> El franquiciado recupera más pronto su inversión dado que el negocio se desarrolla más rápido	<input type="checkbox"/> El franquiciador puede carecer de recursos para sustentar y fortalecer el negocio.
<input type="checkbox"/> Facilita la distribución de productos al franquiciante	<input type="checkbox"/> El franquiciador puede tener derecho a rescindir la franquicia.

## CAPÍTULO III

**Desarrollo y crecimiento de una Pyme, por medio de franquicias:**

**El caso de Fábrica de pastas**

**“Proto”**



## Descripción de la Pyme

“Proto” es una empresa familiar creada en el año 1989, dedicada a la fabricación y comercialización de pastas. Se encuentra ubicada en el barrio Pueyrredón de la ciudad de Córdoba. No tiene sucursales y en ella trabajan 8 personas.

La fábrica cuenta con variados productos que son elaborados diariamente y comercializados en su único local. Entre sus clientes están también mayoristas y restaurantes, que realizan sus pedidos semanalmente.

Actualmente proyecta un crecimiento sostenido con posibilidades de abrir sucursales.

### **PRINCIPALES CLIENTES**

---

Los principales clientes son:

- Consumidores finales
- Restaurantes
- Despensas pequeñas
- Empresas de comida

### **PRINCIPALES PROVEEDORES**

---

- Empresa de Harinas
- Empresa de huevos
- Verdulerías Minoristas

### **PRINCIPALES COMPETIDORES**

---

- Fidelandia
- La docta
- Almacenes
- Supermercados

### **ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**

---



FUENTE: Elaboración propia

## Análisis FODA

<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal capacitado</li> <li>• Local atendido por sus dueños (negocio familiar), lo que garantiza el trato personalizado, el correcto funcionamiento de todo el proceso y el control de calidad.</li> <li>• Transporte propio para la distribución del producto.</li> <li>• Lugar físico propio para la producción y venta al público.</li> <li>• Maquinaria necesaria para la producción.</li> <li>• Calidad en los productos y materia prima, que genera fidelidad en los clientes.</li> </ul>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de identidad visual.</li> <li>• No cuenta con estrategias de comunicación hacia el público.</li> <li>• La franja horaria de atención al público, deja a la empresa en desventaja frente a sus competidores (Lunes a viernes de 10:00 hs a 13:30 hs y 18:00 hs a 21:00 hs. Sábados y Domingos de 10:00 hs a 13:00 hs. Mientras que la competencia comienza la jornada laboral desde las 9:00 hs de lunes a lunes).</li> <li>• No cuenta con registros contables que le permitan conocer su estado técnico contable, patrimonial y financiero (diagnóstico) y llevar a cabo una planificación para tomar decisiones estratégicas.</li> <li>• Falta de roles y funciones : concentración de las actividades en el empresario</li> </ul>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trayectoria en el mercado.</li> <li>• Adquisición de materias primas a precio mayorista.</li> <li>• Elaboración de productos variados que se pueden consumir en cualquier etapa del año.</li> <li>• Buena calidad de los productos vendidos.</li> <li>• Algunos barrios de la ciudad no tienen locales de pastas y pueden ser apropiados para instalar sucursales / franquicias.</li> <li>• Posibilidad física y técnica de franquiciar el negocio.</li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fábricas y puntos de venta competidores muy cercanos</li> <li>• Competidores con difusión muy mediática y de marketing<sup>18</sup>.</li> <li>• Aumento de los costos de materia prima e insumos.</li> <li>• Apertura de nuevos locales o emprendimientos.</li> <li>• Incremento de impuestos y tasas contributivas sobre el local y la actividad.</li> </ul>

<sup>18</sup> La Voz del interior (2015) **10 lugares para comprar pastas frescas**. Publica un listado de 10 buenas fábricas de pastas (en orden alfabético) .Disponible en <http://vos.lavoz.com.ar/comer-y-beber/10-lugares-para-comprar-pastas-frescas>

## Pensamiento Estratégico de la Pyme

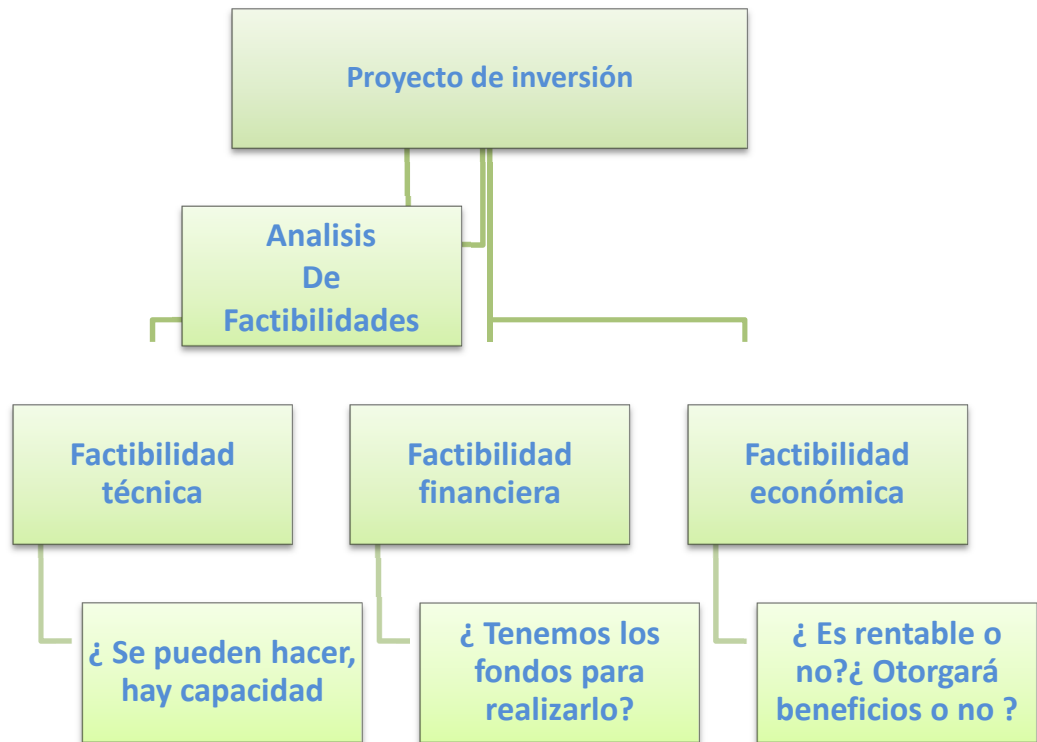
Como ya se dijo anteriormente, “Proto” es una empresa familiar y está dirigida principalmente por su dueño que es el jefe de familia. Según lo que se pudo conversar con él mediante la entrevista que se expone en los Anexos, considera que el negocio puede ser franquiciado y puede tener éxito ya que se trata de la elaboración y comercialización de productos alimenticios.

Su dueño, considera que los costos impositivos tienen un alto impacto sobre el negocio en sí, y la creación de valor agregado del producto. Quizás esto se deba a la falta de planificación y determinación de dichos costos por parte de la organización.

## Aspectos Técnicos

En este aspecto, la Pyme objeto de análisis, tiene un tamaño suficiente para expandirse a los ojos de su dueño pero mantiene una estructura de gastos fijos que le impide mejorar su rentabilidad.

Su propietario comenta que se puede proyectar un crecimiento mediante franquicias, dado el tipo de producto (alimenticio), la calidad, atención y precio por mayor, previo análisis de los costos fijos e impuestos.



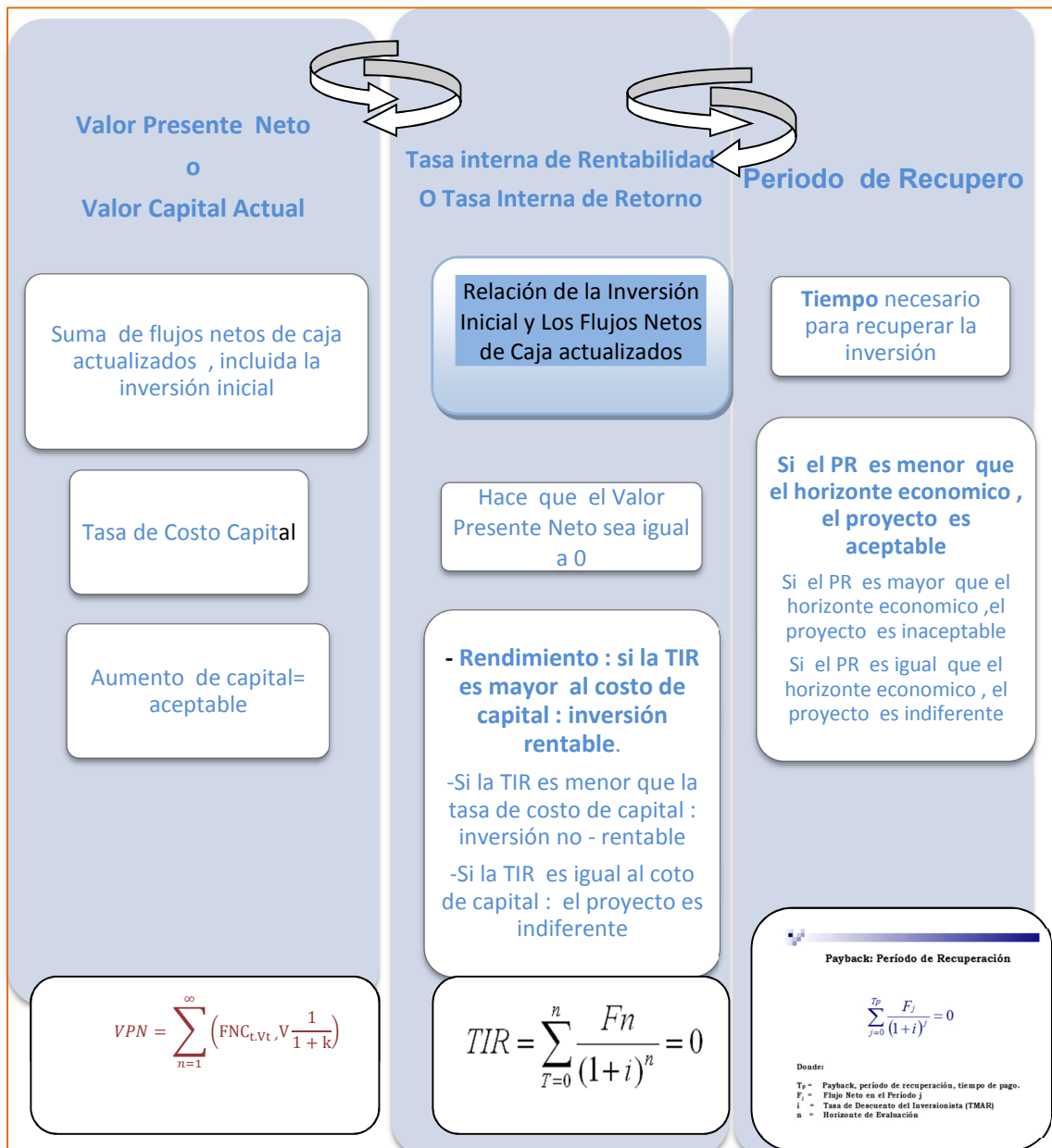
### Aspectos Financieros

“Proto” es una pequeña Pyme familiar por lo que se financia principalmente del capital de sus dueños. Se tiene en cuenta los siguientes métodos o criterios financieros, para evaluar económicamente el proyecto de inversión:

- **VAN o VPN** (valor actual neto o valor presente neto)
- **TIR o Tasa Interna de Retorno**<sup>19</sup> o de rentabilidad
- **Periodo de Recupero**: es el plazo en el cual se recupera la inversión inicial, y en este caso puede oscilar entre de 6 a 18 meses.

<sup>19</sup>Mustafá Cristina Miriam. Finanzas .Guía de Estudio IUA. Educación a Distancia .Pág. 253

## Algunos criterios de evaluación de proyectos de inversión



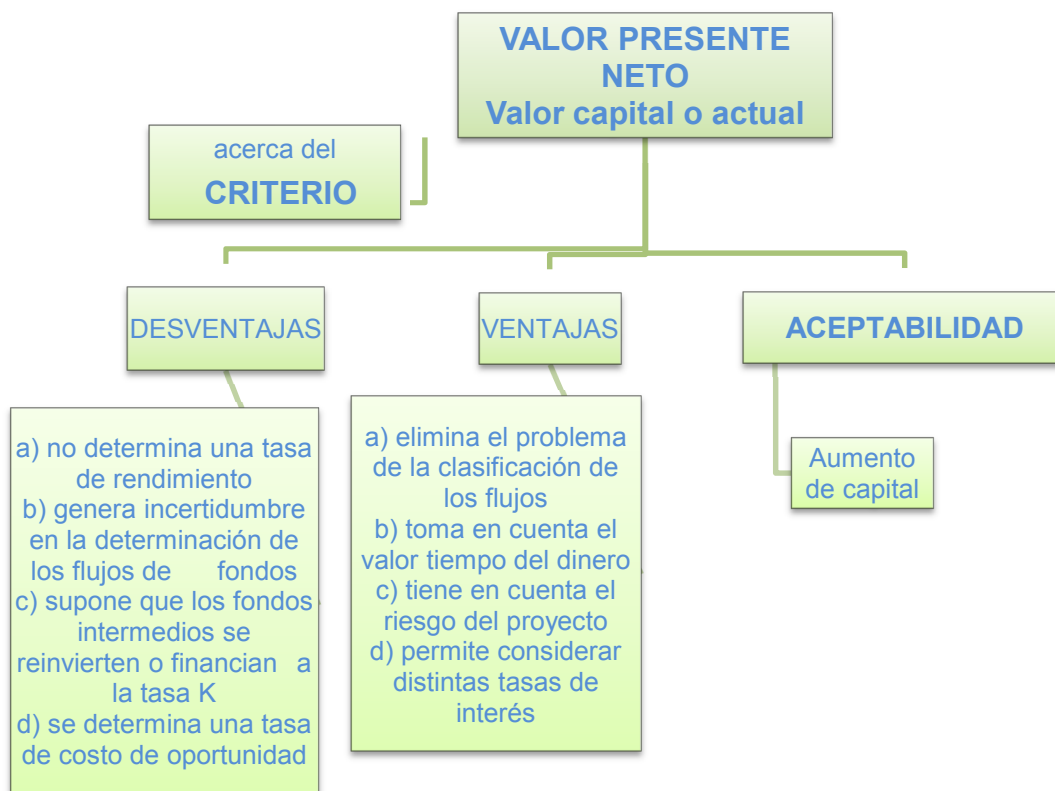
En este cuadro sobre **Algunos criterios de evaluación de proyectos de inversión** se plasma la relación entre estos indicadores: costo de inversión o inversión inicial y TIR darán cuenta si el proyecto será de rentable o no en caso de que Los Flujos Netos de Caja actualizados, de ese modo, lo será cuando la Tasa Interna de Rentabilidad sea mayor que tasa de costo capital; y será conveniente cuando el período de recupero sea menor que la inversión.



En el marco del uso de criterios convenientes para evaluación financiera de un proyecto, están los que tienen en cuenta el valor “tiempo del dinero” como: Valor Presente Neto y el Periodo de Recupero; no así el TIR, que lo toma parcialmente, en sí se considera que haya rápida recuperación de la inversión.

A fin de profundizar y complejizar sobre las ventajas y de ventajas de los índices económico-financieros de un proyecto de inversión, se tuvo en cuenta básicamente dos fuentes teóricas: la mencionada Guía de Finanzas de la Contadora Miriam Mustafá y un apunte de la Universidad Católica Argentina<sup>20</sup>. Producto de la indagación bibliográfica, se esquematizaron algunos criterios, con el propósito de lograr una mejor y mayor calidad conceptual de los mismos, a saber: **Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno y Periodo de Recupero**, que a continuación se detallan:

### Esquema conceptual N° 1 de VALOR PRESENTE NETO (VPN)

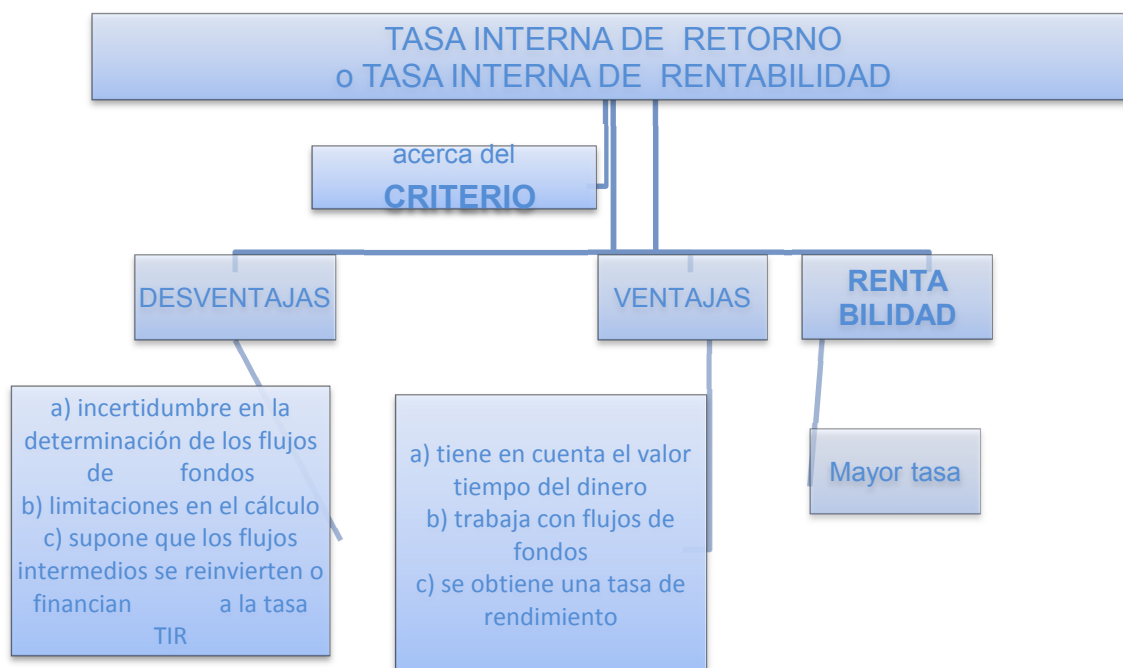


<sup>20</sup>[http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo6/files/Evaluaci-n\\_de\\_Proyectos\\_de\\_Inversi-n1.ppt](http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo6/files/Evaluaci-n_de_Proyectos_de_Inversi-n1.ppt)

**Cabe aclarar que “k”** es la tasa de descuento de flujos elegida para el cálculo del VAN:

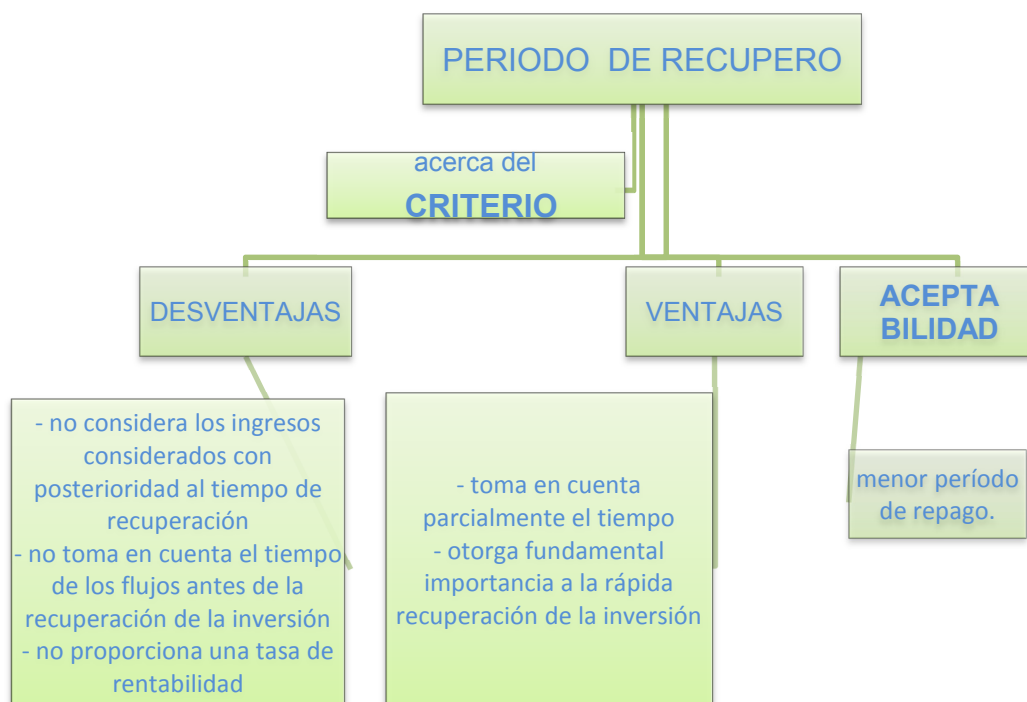
- **Si  $TIR > k$ , el proyecto de inversión será aceptado.** En este caso, la tasa de rendimiento interno que obtenemos es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.
- **Si  $TIR = k$ , estaríamos en una situación similar a la que se producía cuando el VAN era igual a cero.** En esta situación, la inversión podrá llevarse a cabo si mejora la posición competitiva de la empresa y no hay alternativas más favorables.
- **Si  $TIR < k$ , el proyecto debe rechazarse.** No se alcanza la rentabilidad mínima que le pedimos a la inversión.<sup>21</sup>

### Esquema conceptual N° 2 de TIR o Tasa Interna de Retorno



<sup>21</sup> <http://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno.html>

### Esquema conceptual N° 3 de Periodo de Recupero



Siguiendo la línea de reflexión propuesta por Cristina Miriam Mustafá en su Guía de Estudio de Finanzas<sup>22</sup>, acerca de que toda inversión debe realizarse sobre una base sólida constituida por el análisis y evaluación de proyectos de inversión, (Mustafá: 2005.Pág. 12) se tiene en cuenta los criterios metodológicamente sugeridos: **Valor Presente Neto(VPN)**- como *la suma de los flujos netos actualizados, incluyendo la inversión inicial*<sup>23</sup>- **Tasa Interna de Rentabilidad(TIR)**- tasa que hace que el Valor Presente Neto sea igual a

---

<sup>22</sup>Mustafá , C.M.(2005).Finanzas .Guía de Estudio Instituto Universitario Aeronáutico .Córdoba 2005

<sup>23</sup> Ibídem. La autora ofrece otro criterio más para la TIR: tasa que iguala la inversión inicial con la suma de los flujos de netos actualizada. (Pág. 227).

cero<sup>24</sup>- y Periodo de Recupero(PR)<sup>25</sup> para el análisis financiero específico de “Proto”, y de cómo estos indicadores darán cuenta de la rentabilidad del proyecto incidiendo en su decisión de invertir . En otros términos, se reúne los siguientes tres criterios para calcular el valor de un activo como el valor presente neto de los flujos de caja esperados:

- Cuánto flujo de caja puede generar.
- Cuándo se generarán esos flujos de caja.
- La incertidumbre asociada con esos flujos de caja.

### Aspectos Impositivos

#### **A nivel nacional:**

- Se encuentra inscripto en el impuesto al valor agregado (IVA).
- Está registrado en el régimen nacional de la seguridad social, como empleador.
- Está inscripto como empleador en la obra social de los empleados de comercio.
- Se encuentra registrado en la Asociación Gremial de Empleados de Comercio (A.G.E.C.).

#### **A nivel provincial:**

- ✓ Está inscripto en la Dirección General de Rentas, en el impuesto a los ingresos brutos por su actividad industrial y por su actividad comercial.

#### **A nivel municipal:**

---

<sup>24</sup>Ibídem. Pág. 228

<sup>25</sup>Ibídem. Pág. 228

- ✓ Se encuentra registrado en la municipalidad de Córdoba, en Comercio e Industria.
- ✓ Tiene obligaciones por el tipo de actividad, que debe cumplir en cuanto higiene y seguridad y exigencias de bromatología.  
Su local comercial y la fábrica cumplen todos los requisitos de habilitación municipal.

### Aspectos Contables.

Como toda empresa familiar, sus registros contables se llevan mayormente de manera manual, pero aun así el procedimiento para registrar las operaciones, varía de acuerdo al tipo de movimiento:

### **PROVEEDORES**

Los principales proveedores son de materia prima como harina, sal, huevos y llevan sus mercaderías cada quince días de acuerdo a los pedidos del dueño de la fábrica.

La forma de pago es a plazo, en efectivo, a 30 días mayormente por lo que se lleva un registro de cuenta corriente para control. Este registro lo lleva adelante el dueño en un cuaderno.

### **DISTRIBUIDORES O REVENDADORES**

Son pequeños comerciantes que comercializan los productos de la fábrica como así también distribuidores. Retiran la mercadería a diario del local comercial. Los movimientos son registrados en fichas individuales que son completadas por el encargado de entregarles la mercadería y firmadas por quien la retira.

El pago es en efectivo, a 30 días como máximo.

## GRANDES CLIENTES

Son los restaurantes, comedores de jubilados y otros que compran las pastas para consumo de su clientela. Sus pedidos son entregados por un distribuidor de la fábrica entre una y dos veces por semana. El registro es similar al del punto anterior, pero en este caso quien retira la mercadería firma la ficha individual y se lleva un remito por duplicado con el detalle de la mercadería, cuando hace entrega de la misma, controla lo entregado y solicita al encargado del restaurante que firme la recepción. Con el remito firmado vuelve a la fábrica y hace entrega del documento para que se constate que la entrega fue efectiva.

El pago es en efectivo, a 30 días como máximo.

## CLIENTES DEL SALÓN DE VENTAS

Son los clientes que visitan a diario el local comercial y no son siempre las mismas personas. No se lleva registro de retiro de mercadería, solamente se contabiliza la venta en un cuaderno.

El pago es en efectivo al momento de la compra.

## REGISTROS DE CAJA

Los movimientos diarios de la caja chica se registran en un cuaderno de notas con los siguientes conceptos:

- ✓ Saldo inicial de caja
- ✓ Entradas: se registran ventas en efectivo y cobros de cuentas corrientes.

- ✓ **Salidas:** se registran pagos a proveedores, compras diarias y retiros del dueño.
- ✓ **Saldo final de caja**

## **REGISTROS DE STOCK**

Solamente se conocen la cantidad de productos fabricados a diario pero no se llevan registros de movimientos de stock de los productos terminados.

Tampoco se lleva control de stock de la materia prima.

## **OTROS REGISTROS.**

La contabilidad más específica como liquidación de impuestos y sueldos es llevada por una profesional.

## Capítulo IV: Propuesta

### Proyecto de Franquicia







Como cualquier proyecto, franquiciar un negocio lleva un análisis sobre el mismo y es necesario que sea previo a iniciar el proyecto para evitar que el mismo fracase.

Un buen manual permitirá transmitir de manera más eficiente el sistema del negocio para que le sirva de referencia para el funcionamiento diario del establecimiento. Con esto se busca facilitar al franquiciado sus obligaciones de garantizar el cumplimiento del procedimiento para llevar adelante la franquicia.

### **Tipo de Franquicia Elegida: productos y/o servicios**

Como resultado de la etapa exploratoria y de indagación, se concluye que el tipo de franquicia más apropiado para “Proto” sería la FRANQUICIA INDUSTRIAL, que es aquella por la cual se transmiten los derechos de fabricación, técnicas de producción, comercialización, administración, gestión y venta.

“Proto” posee una buena infraestructura edilicia y cuenta con nuevas y modernas maquinarias; además de ser conocida en un sector del mercado alimentario por la calidad de sus productos y tener años de trayectoria en él

Por otro lado, “Proto” considera que el negocio demanda altos costos impositivos, entonces si eligiese una franquicia comercial debería aumentar su producción para abastecer a los locales franquiciados y con ello incrementaría la carga tributaria. Pero por otro lado también se requeriría una estructura organizacional más compleja con mayores costos de producción, incrementación de recursos humanos, profesionales a cargo de la registración contable, y hasta un supervisor encargado de mantener en contacto al franquiciador con sus franquiciados. En ese sentido, están dadas las condiciones a favor; por esa razón, se pretende mejorar y ampliar sus posibilidades de expansión, de mayor producción, y de su consolidación como líder en el rubro en un mercado más amplio, que le permita trascender el

espacio geográfico de la capital de Córdoba, abriendo nuevos mercados en el interior de la provincia.

### **Contrato de Franquicia: definición de las partes y precio.**

- **Franquiciador o franquiciante:** fábrica de pastas “Proto”
- **Franquiciado:** Toda empresa o persona interesada en elaborar y comercializar los productos de “Proto”. Actualmente, uno de sus clientes que es dueño de un restaurante le propuso abrir una franquicia.
- **Precio:** Dado que el contrato de franquicia es a título oneroso, es obligación principal del franquiciado la de efectuar los pagos correspondientes. La obtención de esta remuneración es la razón principal por la que el franquiciador decide celebrar un contrato de franquicia.

El precio de la franquicia de “Proto” estará dado por:

- **Derecho de entrada:** es el pago inicial que efectuará el franquiciado y que cubre el pago de los derechos de hacer negocios bajo la marca “Proto” para reembolsarle al dueño de la fábrica, los gastos en los cuales incurrió en el otorgamiento de la franquicia.

El importe a establecer por este concepto en el contrato, dependerá de varios factores cuya determinación no es parte de este trabajo y lleva un análisis más amplio. Por ello no quedará estipulado en la presente investigación el valor del mismo, pero queda abierta la posibilidad de ofrecerle al dueño de la fábrica, llevar a cabo dicho cálculo.

- Las **regalías o pagos continuos (Royalties)**, que son pagos periódicos, generalmente mensuales, como contrapartida a los beneficios que obtiene el franquiciado por la utilización del nombre y

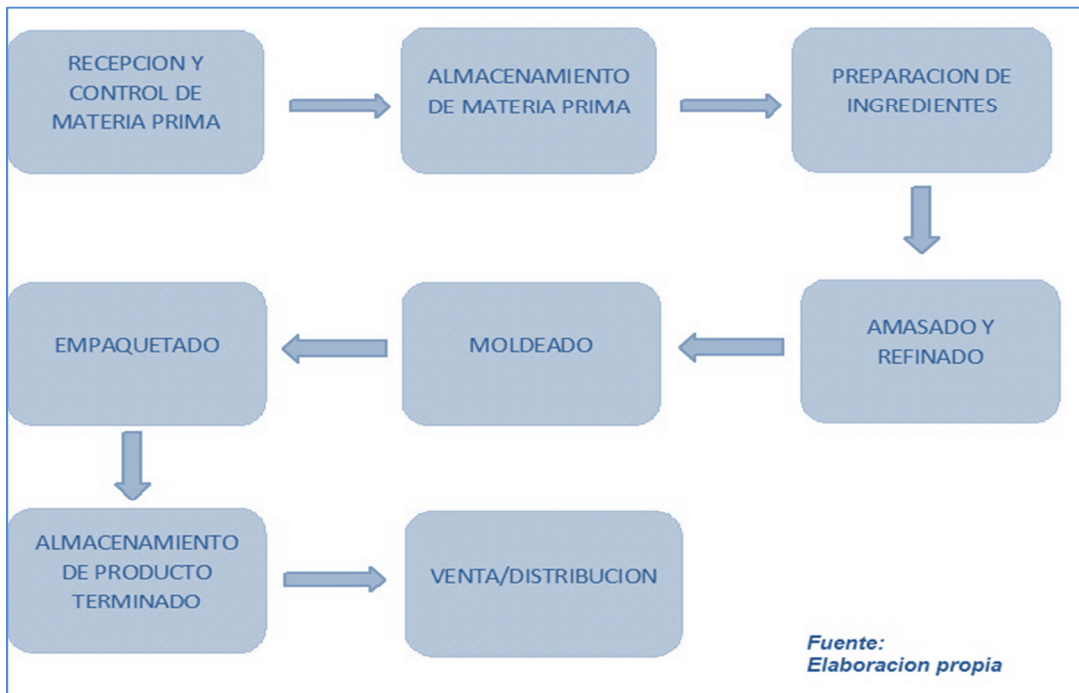
marca, así como por los servicios que éste presta con carácter continuo.

La cuantía a la que pueden ascender dichos Royalties puede ser de diferentes formas. Luego de lo analizado se considera que la más adecuada para el caso de “Proto” es una cantidad fija mensual, dado que resulta muy difícil comprobar el volumen de fabricación y el nivel de ingresos para determinar la regalía como un porcentaje de estos conceptos.

### Modalidades operativas

Dado que “Proto” no cuenta con un manual de procesos sobre cada tipo de pasta fresca que produce, se describirán brevemente las operaciones efectuadas a lo largo del proceso productivo, como esbozo inicial de un futuro manual:

## PROCESO PRODUCTIVO



### 1. **Recepción y control de las materias primas:**

El dueño recibe la materia prima y se encarga de controlar el estado de la misma antes del ingreso al establecimiento.

### 2. **Almacenamiento de materia prima:**

Se procede a almacenar temporalmente la materia prima necesaria para la elaboración de las pastas.

### 3. **Preparación de ingredientes:**

Comienza la preparación de la materia prima para el empaste.

### 4. **Amasado y refinado:**

Se amasan los ingredientes hasta lograr una masa homogénea.

### 5. **Moldeado:**

La masa se transporta manualmente hasta la zona de moldeado, en donde se utilizarán variados instrumentos para darle a la misma la forma adecuada.

## **6. *Empaquetado:***

Se procede a empaquetar el producto en bolsas de celofán o plástico con el logo de la empresa. Se cierran luego mediante una selladora caliente. De acuerdo al tipo de producto que se esté hablando también se puede presentar en cajas previamente enharinada.

## **7. *Almacenamiento de producto terminado:***

Una vez empaquetado, el producto terminado se almacena en una cámara refrigerante.

## **8. *Venta/distribución:***

El producto terminado es ofrecido a la venta en local y, mediante distribuidores, llevado a otros clientes en distintos puntos de la ciudad.

## **Proyección e impacto**

Dado que un cliente de “Proto” le propuso al propietario, franquiciar su negocio, se proyecta en un futuro otorgar más franquicias al resto de sus principales clientes o interesados en el negocio. Es decir, una vez puesta en marcha la franquicia y cuando el negocio esté en normal funcionamiento, “PROTO” podrá ampliar su red con este sistema. Así, minimizará el riesgo de que el negocio no sea franquiciable y evitará el fracaso de abortar el proyecto, luego de haber realizado la inversión total para el desarrollo del negocio sin obtener ningún fruto.

Se espera que la implementación de las franquicias contribuya al desarrollo y crecimiento de la fábrica de pastas “Proto”, que es el objetivo principal que persigue el empresario.

Por otro lado, se espera que la marca sea reconocida a nivel local por la calidad de sus productos y la atención brindada a sus clientes.

Se espera que el negocio, genere nuevas fuentes de trabajo como así también aporte a la economía local en el ámbito de las Pymes.

### Plan estratégico de una Pyme

Como todo proyecto, implementar un sistema de franquicias para desarrollar y hacer crecer una Pyme, se requiere de un plan estratégico que abarca las siguientes etapas:

#### **A. Análisis diagnóstico de :**

Las posibilidades de la empresa en constituirse como franquiciadora. Factores de Franquiciabilidad, mediante el análisis FODA.

Dado que el potencial franquiciado, es dueño de un conocido restaurante, ello puede facilitar la expansión de la franquicia, al servir como puente para que la marca de las pastas “Proto” se haga conocida en el resto de la ciudad de Córdoba, ya que hoy tiene renombre en algunos barrios.

Además, como se desarrolló anteriormente en el análisis FODA se exteriorizan algunas oportunidades para franquiciar el negocio:

- Trayectoria en el mercado: esto facilitaría los aspectos operativos al franquiciado al ser el franquiciador un experto en la actividad.
- Adquisición de materias primas a precio mayorista: con esta ventaja, se beneficiarían ambas partes porque al incrementar su volumen de compra, podrían negociar mejores precios.
- Elaboración de productos variados que se pueden consumir en cualquier etapa del año: con ello el éxito de la franquicia no quedaría condicionada al momento en el cual sea implementada.

### El perfil de los potenciales franquiciados.

Los potenciales franquiciados a primera vista serían los principales clientes de “Proto”, pero puede ampliarse a otros interesados que puedan aparecer con el transcurso del tiempo.

Estos serían, grandes restaurantes, empresas de catering, rotiserías y otras dedicadas al rubro alimenticio.

### La infraestructura –tipo donde será montado el negocio franquiciado (formato del local, logo, colores; adaptaciones, ubicación)

Para este tipo de negocios se requiere un lugar físico apropiado y habilitado por la municipalidad de Córdoba, para fabricar productos alimenticios. En ese sentido:

La Dirección de Habilitación de Negocios de la Municipalidad de Córdoba Capital, es la encargada de regular las actividades comerciales, industriales y de servicios mediante inspecciones y anexo de documentación proveniente de Aéreas especializadas (Obras Privadas, Dirección de Ambiente, Dirección de Bomberos, Ru.Ge.Pre. Sa. etc.) La Dirección verificará las condiciones higiénicas sanitarias y de seguridad en el lugar donde se desarrolla la actividad.

Una vez cumplimentado con los requisitos del rubro la Dirección de Habilitación entregara el Certificado Habilitante correspondiente el que tendrá un costo de acuerdo a lo que indique la Ordenanza Tributaria vigente.

La vigencia del Certificado es de 5 años a partir de la fecha de emisión del mismo debiendo la documentación estar vigente (ej.:



Certificado final de Bomberos, Resolución de Localización, Final de Obras, Resolución de Ru. Ge. Pre. S.A., etc.) Y timbrado anual<sup>26</sup>

La propuesta o plan de negocio presentado por el posible franquiciado, basado en una investigación previa de mercados (competencia, potenciales clientes, tránsito de éstos por el punto de venta, estudio del sector)

Este punto estará a cargo del dueño del restaurante que propone ser franquiciado por “Proto”. Por lo cual, una vez que el mismo presente la propuesta o plan de negocio, el dueño de la fábrica podrá analizar todos esos aspectos y concluir si es o no conveniente llevar a cabo la franquicia.

Sin embargo, siguiendo la política empresarial de una franquicia, y como franquiciadora, “Proto”, podría proponer su propio plan de negocios emergente de la aceptación y el consenso de su posible franquiciatario, como parte de las condiciones de “seguridad” que como negocio o franquicia puede ofrecer .

**B. Proceso de transferencia de Know- How a través de una interacción comunicativa fluida, mediada por capacitaciones y entrenamientos, manuales operativos, internet, charlas, visitas en los puntos de ventas, consultas telefónicas.**

**C. Implementación de un sistema de información constante acerca del funcionamiento, proveedores, lanzamiento y publicidad.**

**D. Plan inicial de acción, control, reformulación con miras a un proyecto quinquenal.**

---

<sup>26</sup> <http://www2.cordoba.gov.ar/portal/index.php/subsecretaria-de-convivencia-y-seguridad-urbana/direccion-de-fiscalizacion-y-control/direccion-de-habilitacion-de-negocios/>

## Las finanzas

Se realiza un análisis previo de las capacidades técnico- financieras de “Proto”- en términos de viabilidad- como posible franquiciadora.

Viabilidad económico-financiera: “Proto” es capaz de venir manteniendo en forma sustentable su producción, sin necesidad de ser franquiciadora. Pero, la viabilidad financiera en caso de convertirse en tal tipo de empresa, le requerirá inversiones- iniciales, que impliquen análisis de costos en relación con:

- **Publicidad:** a través de un plan estratégico de mayor difusión de los productos, y de la empresa como franquiciadora , por internet, medios locales y en la vía pública
- **Capacitación:** de personal que a su vez capacite a los posibles franquiciantes
- **Materiales:** manual de cómo hacer pastas frescas “Proto” y piezas publicitarias.
- **Asesoramiento especializado** para tal fin , teniendo en cuenta la viabilidad técnico- financiera , legal .Profesionales: abogado y contador , personal capacitado
- **Cargas tributarias:** tasas, sellos y primas por costos como franquiciadora.

### Implementación del plan estratégico: puesta en marcha

Se considera 40 días para las siguientes líneas de acción:

<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>	<b>Posibles</b>	<b>Costos de inversión inicial</b>
<b>Análisis del mercado local y provincial</b>	Identificación de la competencia para Posicionamiento en capital y toda la provincia	Informe de especialista en marketing	
<b>Difusión de la franquicia "PROTO"</b>	De marketing Y de prensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campaña on line</li> <li>- Campaña en los medios de prensa de Córdoba Capital (un mes)</li> <li>- Folletería</li> <li>- Carteles en la Vía Pública</li> <li>- Cartel o banner en casa central</li> <li>- Diseño (nuevo) logo</li> <li>- Participación en festival</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$ 500.-</li> <li>\$ 15.000.-</li> <li>\$ 2.000.-</li> <li>\$ 10.000.-</li> <li>\$ 3.000.-</li> <li>\$</li> </ul>
<b>Implementación de los regímenes administrativo contable y legal-tributario como empresa franquiciadora</b>	Asesoramiento contador Abogado Contribución tributaria Elaboración de un contrato tipo entre franquicias "Proto" y sus franquiciados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Honorarios</li> <li>- Tasa y timbrado</li> <li>- Impresión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$</li> <li>\$</li> <li>\$</li> </ul>
<b>Administración de recursos materiales y tecnológicos</b>	Impresión de materiales gráficos: 10 Manuales <i>know-</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñador</li> <li>- Costos de impresión de manuales</li> <li>- Costos de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$</li> <li>5.000.-</li> <li>\$</li> <li>1.000.-</li> </ul>

<i>how</i> o saber-hacer	Packaging: bolsas, cajas, imanes.	
Adquisición de recursos digitales e informáticos	- Una computadora -Diseño de un software para la gestión de franquicias	\$ \$

Corresponde aclarar que, el posicionamiento según Manual de Marketing<sup>27</sup>, está ligado al objetivo de un negocio claro de éxito debido a una serie de factores:

- ✓ Amplitud de oferta de productos.
- ✓ I+D: amplia oferta comercial.
- ✓ Aprovisionamiento: costes, logística externa, seguridad del aprovisionamiento. Además es importante la política de compras.
- ✓ Marketing.
- ✓ Partners financieros.

### Control: Ejecución del proyecto

La puesta en marcha del proyecto pone en juego líneas de acción tendientes a satisfacer las demandas que surgen del diagnóstico situacional de la empresa. Lo que conlleva estrategias de control que permitan detectar riesgos, necesidades – vistas como debilidades – pero que simultáneamente permitan aprovechar las fortalezas de la empresa en toda su potencialidad

<sup>27</sup> <https://www.franquicias.es/manual-de-la-franquicia/manual-de-marketing/mercado-competencia-posicionamiento.html>

<b>Acción</b>	<b>Demanda que satisface</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de marketing y difusión</li> <li>• Consolidación de la identidad de marca mediante el rediseño de logo, folletería y, Packaging</li> <li>• Fidelización de clientes a través de comunicación telefónica y redes sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Carencia de identidad visual.</li> <li>✓ No cuenta con estrategias de comunicación hacia el público.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Readequación horaria de la empresa: jornada laboral desde las 9:00 hs de lunes a lunes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La franja horaria de atención al público, deja a la empresa en desventaja frente a sus competidores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un plan estratégico -en base a un diagnóstico que refleje debilidades y fortalezas- con miras a una empresa organizada, rentable, sustentable a través de un sistema de franquicias que le permita expandirse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No cuenta con registros contables que le permitan conocer su estado técnico contable, patrimonial y financiero (diagnóstico) y llevar a cabo una planificación para tomar decisiones estratégicas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rediseño del esquema orgánico empresarial: roles y funciones definidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No deslinde de roles y funciones : concentración de las actividades en el empresario</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabricación de nuevas pastas y de pastas secas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Necesidad de reposicionamiento e innovación acorde a los</li> </ul>

tiempos de inflación y alto costo de la carne <sup>28</sup> que potencia el consumo de pastas frescas y secas

## Resultados

Sobre la proposición presentada al propietario de la fábrica de pastas “Proto”, se dejan expresados los resultados sobre cada acción propuesta

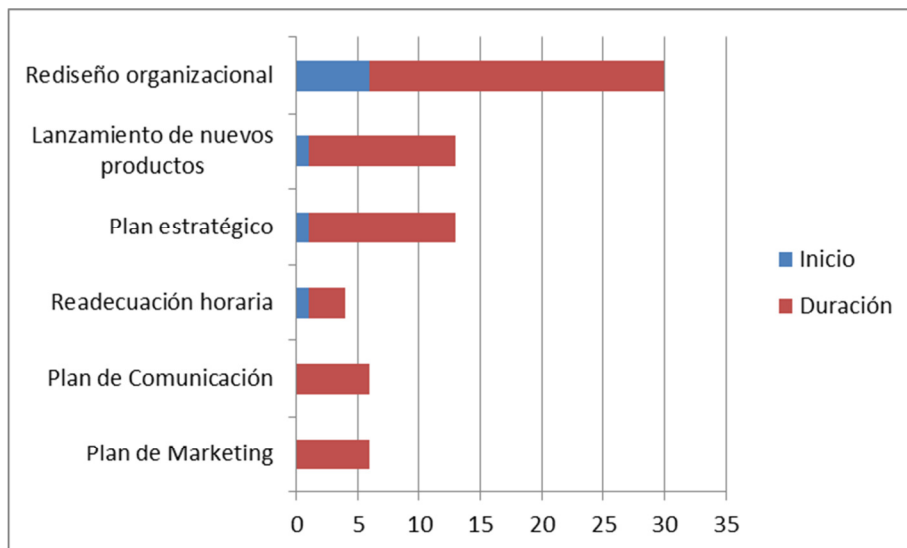
Acción	Respuesta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de marketing y difusión</li> <li>• Consolidación de la identidad de marca mediante el rediseño de logo, folletería y, Packaging.</li> <li>• Fidelización de clientes a través de comunicación telefónica y redes sociales</li> </ul>	<p>✓ Esta acción será llevada a cabo en el mediano plazo, dado que requiere invertir en gastos de publicidad y Packaging por lo que requiere un análisis más minucioso en conjunto con el plan de inversión en franquicias.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Readequación horaria de la empresa: jornada laboral desde las 9:00 hs a 13 hs y de 16hs a 20hs de martes a domingo.</li> </ul>	<p>✓ El dueño de “Proto”, acepta el horario en épocas de baja temperatura que es cuando las ventas crecen los días domingo y la actividad se inicia en medianas horas de la mañana. Para el verano prevé</p>

<sup>28</sup> La Nación (2016) *En medio de las subas de precios en servicios y mercaderías, el consumo de carne vacuna por habitante cayó en enero pasado un 7,2% respecto de igual mes de 2015, según informó ayer la Cámara de la Industria y el Comercio de Carnes (Cicra). El mes pasado se registró un promedio de 55,7 kilos por persona, mientras que en el mismo mes de 2015 había sido de 60 kilos.* Disponible en <http://www.lanacion.com.ar/1869943-por-los-altos-precios-cayo-el-consumo-de-carne>

	<p>un horario de apertura más temprano y evaluar la necesidad de abrir los domingos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un plan estratégico -en base a un diagnóstico que refleje debilidades y fortalezas- con miras a una empresa organizada, rentable, sustentable a través de un sistema de franquicias que le permita expandirse</li> </ul>	<p>✓ En este aspecto, se prevé elaborar el plan propuesto durante el año 2016 con el fin de evaluar el proyecto de franquicias en ese plazo dado que el empresario tiene un perfil conservador al respecto.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rediseño del esquema orgánico empresarial: roles y funciones definidas</li> </ul>	<p>✓ Se mostró el organigrama propuesto en los capítulos anteriores, y el dueño acepta la implementación paulatina de manera de delegar algunas funciones en otras personas. El traspaso será progresivo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabricación de nuevas pastas y de pastas secas.</li> </ul>	<p>✓ En este punto también hay cierta prudencia de parte del dueño de la fábrica por lo que también se realizará un plan durante el año con el fin de evaluar la inversión necesaria para el lanzamiento de nuevas líneas de producto.</p>

Para tener un panorama del horizonte temporal de las acciones a implementar, se elaboró el siguiente diagrama de Gantt, expresado en meses:

Cronograma de acciones a realizar.



FUENTE: Elaboración propia



## Conclusiones

“Proto” es una empresa que posee condiciones técnico- financieras para constituirse en Franquicia porque desde el punto de vista productivo ofrece pastas frescas de calidad artesanal reconocidas en su entorno comercial- bares, restaurantes a los que provee- y barrial- consumidores cercanos a su ubicación geográfica-, lo que la coloca con un discreto liderazgo en el mercado de la industria alimentaria de Córdoba Capital , que permite anticipar sus posibilidades de expansión y colocarla en un futuro cercano , entre los primeros lugares de este rubro junto a firmas comerciales tales como Amoratta, Donatella, Don Capresse, Don Cayetano, el Márquez, FabiMar, La Regina, Manjatu, Ristorante Italiano, Polidori; todas fábricas de Córdoba – Capital. (La Voz del Interior: 2015).

A la calidad se le agrega la antigüedad en el conocimiento del cómo hacerlas, lo que le permitirá ofrecer las técnicas de producción de pastas a los franquiciados; es decir garantizar la transmisión del know-how o saber-hacer. Además la fabricación de pastas frescas es un proceso productivo sencillo, de fácil aprendizaje y elaboración.

La ejecución y control del proyecto es viable técnicamente porque no exige un gran desplazamiento operativo y de recursos humanos y técnicos que redunde en costos tanto en su momento inicial como en su periodo de consecución; debido a que la inversión inicial será recuperable en un tiempo menor al estipulado como horizonte para colocarse en el mercado, en carácter de franquicia industrial. Dicho en otros términos, con los royalty de 2 o 3 franquicias otorgadas recupera los costos de inversión.

Además cabe concluir en que, las posibilidades de expansión en el territorio provincial son reales; porque, por ejemplo, Río Cuarto, que es la segunda ciudad de la provincia de Córdoba, tiene solo 5 fábricas de pastas

frescas<sup>29</sup>, pero por su densidad poblacional<sup>30</sup>, podría tener más. Por otra parte, Rio Cuarto dista 216 km por carretera (RN36)<sup>31</sup> de la capital lo que hace posible la comunicación directa entre empresas- franquiciante y franquiciada - y el traslado de pastas por parte de la primera, en caso de ser requeridas por esta última.

Con el fin de expandir el negocio, “Proto” debe contar un plan estratégico y de gestión que simplifique el proceso de entrar y permanecer en el sistema de franquicias. Para ello, deberá contar con el asesoramiento y asistencia de un profesional contable quien deberá tener una visión integral de los factores internos y externos: fortalezas y debilidades de la organización y amenazas y oportunidad del entorno.

Como se expresó anteriormente, el presente trabajo conforma una propuesta para los propietarios de la firma “Proto”, que no solo establece el plan de implementación de una franquicia sino que también incluye mejoras en los sistemas de gestión a través de la creación y puesta en marcha de manuales de trabajo y de marketing. Con ello se busca ofrecer un proyecto integral para mejorar los aspectos críticos detectados en la etapa de diagnóstico mediante cambios en sus sistemas administrativos y contables actuales.

---

<sup>29</sup> Disponible en <http://www.argentino.com.ar/rio-cuarto/fabricas+de+pastas>

<sup>30</sup> 157.010 habitantes (censo 2010), es la segunda ciudad de la provincia, después de la [capital](https://es.wikipedia.org/wiki/Ciudad_de_R%C3%ADo_Cuarto). Disponible en [https://es.wikipedia.org/wiki/Ciudad\\_de\\_R%C3%ADo\\_Cuarto](https://es.wikipedia.org/wiki/Ciudad_de_R%C3%ADo_Cuarto)

<sup>31</sup> *Ibíd*em

## Bibliografía

- Acuña. Edgardo S. Área Pyme – ABAPPRA (Asociación de Bancos Público y Privados de la República Argentina) Definición Pyme en la Argentina. Disponible en: [abappra.com.ar/documentos/definicion\\_Pyme\\_Argentina](http://abappra.com.ar/documentos/definicion_Pyme_Argentina).
- Cleri, Carlos (2007) El libro de las pymes. Ed. Management. Granica. Ciudad de Buenos Aires
- Comisión Europea (2006), La nueva definición de Pyme. Guía del usuario y ejemplo de declaración- Disponible en :[http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria\\_descargas\\_idepa/nuevadenicionpyme.pdf](http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/nuevadenicionpyme.pdf)
- Eleve Com.ar. Periodismo de lunes a viernes, hecho por contadores, basado en normas vigentes. Disponible en <http://www.ele-ve.com.ar/No-hay-ley-de-franquicias-en-Argentina-aunque-el-sistema-esta-amparado-y-regulado-por-un-sin-numero-de-normativas-legales.html>
- Ministerio de Industria de la Nación .La década ganada.2003-2013.Pymes: protagonistas por dinámica, innovación y creatividad .Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador. Universidad de Palermo. Facultad de Ciencias Económicas. Disponible en <http://www.industria.gob.ar/wp-content/themes/twentyten/images/decada-ganada/PYMES-Protagonistas.pdf>
- Fondo Nacional de Desarrollo para la Micro, Pequeña. Y Mediana Empresa / Fondo Argentino De Eficiencia Energética (Fonapyme/Faee), en el pliego de *Bases y condiciones para el llamado a concurso público de proyectos "FAEE II". Disponible en [www.industria.gob.ar/.../ANEXO-I-Bases-y-Condiciones-FAEE-II-2015....](http://www.industria.gob.ar/.../ANEXO-I-Bases-y-Condiciones-FAEE-II-2015....)*
- Observatorio Pyme. Informe-Anual-Evolucion-reciente-situacion-actual-y-desafios-2012-2013. Disponible en [http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2015/01/FOP\\_IA\\_1409\\_Informe-Anual-Evolucion-reciente-situacion-actual-y-desafios-2012-2013.pdf.pdf](http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2015/01/FOP_IA_1409_Informe-Anual-Evolucion-reciente-situacion-actual-y-desafios-2012-2013.pdf.pdf)
- FranquiciasARG.Com. Catálogo Oficial de la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias.** Disponible en [http://www.franquiciasarg.com/que\\_es\\_el\\_franchising.php](http://www.franquiciasarg.com/que_es_el_franchising.php)
- Francorp.Com.Ar Factores-de-franquiciabilidad .Disponible en <http://www.francorp.com.ar/detalle.php?a=factores-de-franquiciabilidad&t=24&d=65>

## Sitios Web consultados

- [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/Pastas/Secas/Secas\\_2001/Pastas\\_secas.htm](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/Pastas/Secas/Secas_2001/Pastas_secas.htm)
- <http://www.argentino.com.ar/rio-cuarto/fabricas+de+pastas>
- <http://www2.cordoba.gov.ar/portal/index.php/subsecretaria-de-convivencia-y-seguridad-urbana/direccion-de-fiscalizacion-y-control/direccion-de-habilitacion-de-negocios/>
- <https://codigovisual.wordpress.com/2009/07/06/que-es-el-packaging/>
- <https://www.franquicias.es/manual-de-la-franquicia/manual-de-marketing/mercado-competencia-posicionamiento.html>
- <http://www.industria.gob.ar/fonapyme/>
- <http://www.industria.gob.ar/fonapymeindustria/>
- <http://www.industria.gob.ar/pacc-empresas/>
- <http://www.industria.gob.ar/fonapymeeficienciaenergetica/>
- <http://www.industria.gob.ar/credito-fiscal-capacitacion/>
- <http://www.lanacion.com.ar/1869943-por-los-altos-precios-cayo-el-consumo-de-carne>
- <http://vos.lavoz.com.ar/comer-y-beber/10-lugares-para-comprar-pastas-frescas>

## Anexos

### 1. Instrumentos legales

#### 1.1. Modelo de Contrato Franquicias

**PRIMERO: PARTES Y PERSONERIAS:**

1.1. Entre las personas:

1.1.2..... (física/ jurídica), con domicilio en.... , en adelante denominada "Franquiciador", por una parte y

1.1.3..... (física/ jurídica), domiciliada en....., en adelante denominada "Franquiciatario", por la otra.

Se celebra el presente CONTRATO DE FRANQUICIA MERCANTIL DEL SISTEMA DENOMINADO ".... ", de acuerdo a las declaraciones y estipulaciones siguientes:

**SEGUNDO: OBJETO:**

2.1. Implantar un sistema de...., dando a los franquiciatarios servicios y beneficios, de distintas clases y características, para mejorar sus prestaciones y ventas optimizando prestaciones.

2.2. Obtener la transferencia de conocimientos del Franquiciador, como titular de un "Sistema.... "(marca registrada), en adelante así denominado, consagrado en los procesos de venta y comercialización en las especialidades....

**TERCERO: SISTEMA....:**

3.1. Para los franquiciatarios el Sistema.... ofrecerá un apoyo permanente y colaboración entre ellos con ayuda de terceros (agentes de publicidad, analistas de mercado, aseguradores, comercializadoras, comunicadores, consultores, diseñadores, entidades financieras, especialistas en "marketing", medios de comunicación, programadores, promotores, profesionales del derecho, transportistas y otras entidades).

3.2. Manteniendo su individualidad se desarrollará perfeccionándose, el uso de los medios que poseen los agencieros.

3.3. Para poder lograr los beneficios del Sistema... , los franquiciatarios deberán cumplir pautas y brindar colaboraciones, tales como:

3.3.1 adoptar los métodos y servicios exclusivos del Sistema....;

3.3.2 apoyar la permanente búsqueda de nuevos productos;

3.3.3 colocar un letrero...., con las inscripciones...., que pueda ser fácilmente visualizado por el público e identifique la marca del Sistema....;

3.3.4 consolidar el profesionalismo y una actitud servicial;

3.3.5 incorporar nuevas líneas de productos que permitan aprovechar al máximo el potencial de ventas;

3.3.6 incrementar la capacidad comercial, operativa e institucional;

3.3.7 jerarquizar y prestigiar el Sistema...., adhiriendo a la celebración de convenios con...., para el abastecimiento de.... y otros productos.

3.3.8 respetar los procedimientos implementados;

3.3.9 transformar gradualmente las...., para modificar imagen y lograr....;

3.3.10 utilizar los servicios de las entidades financieras que brinden al conjunto de

franquiciatarios del Sistema....;

**CUARTO: REGLAS APLICABLES:**

4.1. Las relaciones se regirán por este contrato, sus modificaciones, agregados, anexos, instrucciones complementarias y notificaciones periódicas, con el objeto de regular claramente los alcances de cada beneficio y las contraprestaciones que cada uno debe dar y recibir del Sistema....

4.2. En todo lo que no esté especialmente reglado en este instrumento, se aplicará supletoriamente el "Manual de procedimientos.... ", que en este acto se entrega al Franquiciatario, quién declara haberlo conocido y revisado con anterioridad, y queda agregado como Anexo....

4.3. Se mantendrá la independencia jurídica, empresaria, financiera y gerencial de los franquiciatarios, quienes proseguirán actuando siempre a nombre propio y por su exclusiva cuenta y riesgo, sin perjuicio de los deberes recíprocos de colaboración aquí establecidos.

4.4. Se incorporarán nuevos franquiciatarios, respetando las "zonas" de los que ya operan según las siguientes pautas.... 4.5. Se cuidará que los eventuales problemas que puedan afectar a algunos franquiciatarios no perjudiquen a los aportes y beneficios de los demás, mediante....

**QUINTO: VIGENCIA:**

5.1. La vigencia contractual será por.... (.... ) Meses, desde el día.... hasta el...., fecha de expiración, oportunidad en que las partes el Franquiciatario podrán optar por renovarlo o no.

5.2. El ejercicio de la opción deberá comunicarse por escrito al Franquiciador con.... (.... ) Días de anticipación a la fecha de finalización del contrato.

5.3. El Franquiciador no podrá oponerse a la renovación si el Franquiciatario ha cumplido fielmente las normas contractuales.

**SEXTO: LICENCIA:**

6.1. El Franquiciador concede al Franquiciatario, una licencia no exclusiva, para que explote por su cuenta y riesgo, la información técnica, marcas y designaciones y modelos y diseños industriales del Sistema...., relacionados con los productos y servicios que se comercialicen.

6.2. Perdurará una absoluta independencia jurídica y empresaria del Franquiciatario, quien carecerá del carácter de agente, apoderado, asociado, comisionista, condómino, gestor de negocios, mandatario, representante, etc. del Franquiciador, como tampoco de alguna otra figura similar.

**SEPTIMO: SERVICIOS DEL FRANQUICIADOR:**

7.1. Si las partes lo estimaren necesario, el Franquiciador logrará para el Franquiciatario la asistencia y los servicios más adelante detallados:

7.1.1 Identificación común de los franquiciatarios, a través de la.... (Marca o nombre) y por un aspecto homogéneo y moderno de sus locales y/o puntos de venta, con elementos similares en estanterías, exhibidores, expendedores, luminarias, marquesinas, mostradores, vitrinas, etc.

7.1.2 Remodelación y/o refacción de los locales y/o puntos de venta con diseños comunes, a precios financiados y en plazos extendidos, por empresas de arquitectura y constructoras especialmente seleccionadas.

7.1.3 Financiación a las obras de remodelación a través de entidades financieras, con plazos y condiciones preferenciales.

7.1.4 Capacitación para el Franquiciatario y sus empleados, con el asesoramiento permanente por especialistas.

- 7.1.5 Bibliografía especializada con manuales operativos actualizados, en hojas intercambiables y/o disquetes informáticos y/o vídeos y/o casetes de audio, elementales y de muy fácil comprensión.
- 7.1.6 Supervisión periódica y permanente del cumplimiento contractual por los franquiciatarios.
- 7.1.7 Organización de ofertas y promociones por exclusivos acuerdos con proveedores, para la venta de productos líderes en condiciones ventajosas.
- 7.1.8 Promoción de consumos específicos con campañas de propaganda, que inciten al público a beneficiarse con ellas.
- 7.1.9 Difusión de campañas de comunicación a través de medios masivos y/o directos de comunicación, proveyendo al Franquiciatario las matrices u originales que se utilicen en las campañas para su difusión particular o local.
- 7.1.10 Desarrollo de productos y servicios orientados hacia el "apoyo al hogar", a comercializar únicamente por el Sistema...y provistos en exclusividad, tales como....
- 7.1.11 Formación de un Club de clientes....., promoviendo la creación de un sistema de comunicación directa con ellos.
- 7.1.12 Creación de un "grupo de afinidad" para los clientes del Sistema....., por una entidad emisora de tarjetas de crédito.
- 7.1.13 Disminución de los descuentos y/o comisiones de los emisores de tarjetas de crédito por convenios exclusivos de reducción con sus operadores y bancos.
- 7.1.14 Contratación de seguros integrales del comercio y personales, a precios y condiciones de pago diferenciales, por convenios con importantes aseguradoras de plaza.
- 7.1.15 Asesoramiento administrativo integral en aspectos contables, financieros, impositivos, jurídicos, laborales, etc., con costos y prestaciones diferenciales, incluyendo asesoramiento permanente impositivo y laboral, declaraciones juradas, liquidación de sueldos y cargas sociales, mantenimiento permanente, registraciones contables, etc.
- 7.1.16 Abastecimiento de insumos en papelería comercial (envoltorios, bolsas, papelería comercial, etc.) y de indumentaria diseñados especialmente.
- 7.1.17 Implementación de un sistema computadorizado de....
- 7.1.18 Aceptación al Franquiciador como medio de pago, de cupones de tarjeta de crédito librados por clientes, para la cancelación de algunas compras de productos y/o insumos.
- 7.1.19 Incorporación a un servicio permanente de atención telefónica al cliente consumidor, mediante una línea directa gratuita (0800).
- 7.1.20 Publicación de un boletín informativo periódico con las novedades de productos, servicios y proyectos.
- 7.1.21 Comercialización de productos fabricados o importados por terceros, en forma exclusiva por los franquiciatarios.
- 7.1.22 Realización de conferencias, congresos, convenciones, cursos, reuniones, seminarios, etc., que se organizarán periódicamente para la capacitación, desarrollo e intercambio de experiencias e inquietudes, que desarrollen dinámicamente el Sistema....
- 7.1.23 Abastecimiento inmediato de productos importados a pedido, posibilitando a los Franquiciatarios el acceso a un banco computadorizado universal vía Internet sobre....., existentes en otros países, garantizando su provisión en un plazo que variará entre las.... y las.... horas del pedido.
- 7.1.24 Provisión integral de productos, a través de convenios celebrados con....., previniendo eventuales "faltas de productos" mediante un sistema de "entregas urgentes" de los que se comercializan por el Sistema....

**OCTAVO: OBLIGACIONES GENERALES DEL FRANQUICIATARIO:**

8.1. Vigente el plazo contractual el Franquiciatario deberá:

8.1.1 Abastecerse en un porcentaje mínimo mensual superior al.... de sus ventas actuales al valor de reposición, del proveedor integral que el Franquiciador determine.

8.1.2 Abstenerse de promocionar artículos, productos o servicios en competencia con los del Sistema....

8.1.3 Aceptar el mecanismo de abastecimiento que a sus efectos definirá el Franquiciador.

8.1.4 Adaptar sus instalaciones, remodelando el local de ventas en función de las especificaciones generales que determine el Franquiciador, en un plazo máximo de.... y hasta tanto se efectúa tal remodelación aceptará las "normas mínimas transitorias" del Sistema....

8.1.5 Adoptar la operatoria prevista en los manuales e instructivos del Sistema.... que oportunamente se le entreguen.

8.1.6 Armar las vidrieras como lo especifique el Franquiciador, con los productos a exhibir, precios y material de promoción del Sistema....

8.1.7 Asistir a las reuniones y cursos de capacitación que el Sistema.... organice.

8.1.8 Atender al público un mínimo de.... horas.

8.1.9 Ayudar a desarrollar y mantener el prestigio del Sistema....

8.1.10 Colaborar en la captación de clientes, recolectando sus antecedentes para constituir una base de datos y formar el "Club....".

8.1.11 Compatibilizar los sistemas de computarización con los del Sistema.... usando como mínimo su "programa de computarización a medida" ("software").

8.1.12 Contratar seguros que sean adecuados para su actividad, informando al Franquiciador sobre sus alcances.

8.1.13 Cumplir fielmente sus obligaciones impositivas y municipales, debiendo estar registrado o inscripto ante los organismos públicos que correspondan.

8.1.14 Incorporar lectores ópticos o magnéticos de tarjetas de crédito, código de barras u otros dispositivos, respetando las pautas generales del Sistema...., a fin que los clientes reciban atención homogénea.

8.1.15 Instalar en el plazo...., el equipamiento del local de acuerdo con el detalle y con las especificaciones que oportunamente brinde el Franquiciador.

8.1.16 Mantener su local amoblado decorado y ordenado según los requerimientos del Sistema.... y exhibir en forma visible sus emblemas identificatorios.

8.1.17 Participar en todos los concursos, sorteos o cualesquiera campañas de comunicación directa con los clientes, que promueva el Franquiciador.

8.1.18 Permitir la dirección del armado de escaparates y/o vidrieras al equipo especializado del Franquiciador.

8.1.19 Supeditar cualesquiera publicidades que se relacionen con el Sistema...., a la pre conformidad del Franquiciador para lograr mantener uniformidad y cohesión de todos los franquiciatarios.

8.1.20 Tolerar una permanentemente supervisión sobre la ubicación física de los productos ofertados o promocionados, así como el cumplimiento de las normas fijadas en el.... (Manual de funcionamiento; Anexo....; etc.), sobre la ordenación y mantenimiento de las instalaciones del local de ventas.

8.1.21 Ubicar en los lugares que oportunamente establezca el Franquiciador y a los precios que este fije, los productos que estén bajo promociones especiales u ofertas por el Sistema....

**NOVENO: INDEPENDENCIA DE LAS PARTES:**

9.1. Las partes no serán socios ni tendrán relación laboral o responsabilidad solidaria algunas.



- 9.2. Los negocios del Franquiciatario no podrán vincular al Franquiciador ni los de éste al primero, desechándose expresamente todos los tipos societarios o "de hecho" y laborales.
- 9.3. El Franquiciatario será el único responsable de sus actos, por eventuales interpretaciones que dañaran al Franquiciador y que lo involucraran indebidamente.

**DECIMO: DERECHOS INTELECTUALES:**

- 10.1. Se entenderá por "información técnica" a cualesquiera antecedentes técnicos que posea el Franquiciador, sean o no patentables y que resulten generalmente necesarios para el Sistema....
- 10.2. Quedan expresamente reconocidos al Franquiciador la propiedad intelectual sobre los manuales del Sistema.... , las técnicas operativas o comerciales expresadas en este contrato y los croquis, derechos de autor, designaciones, franquicias, licencias, marcas, métodos, modelos y diseños, nombres, planos, símbolos, técnicas, etc., que son retenidas en su favor por el Franquiciador.
- 10.3. El Franquiciatario desecha obtener para sí derechos sobre marcas, símbolos, nombres o designaciones comerciales, estén o no registrados, como tampoco sobre cualquier diseño, plano, instalación, que conformen este contrato o surjan de él.
- 10.4. A la desvinculación contractual, por cualesquiera causas, el Franquiciatario se abstendrá de usar alguna de las marcas, símbolos, nombres comerciales, técnicas o diseños del Franquiciador.

**DECIMO PRIMERO: GARANTIA DE SATISFACCION:**

- 11.1. Cuando con la aplicación integral del Sistema...., en el lapso de un año desde...., el Franquiciatario no lograre un crecimiento en las ventas del.... (.... ) Por cien, podrá exigir del Franquiciador el reintegro de lo pagado como canon mensual, según lo dispuesto más adelante.
- 11.1.1 Para requerir reintegros deberá autorizar al Franquiciador para auditar en cualquier momento sus compras y ventas, a efectos de verificar los resultados obtenidos.
- 11.1.2 El pedido de reintegro del monto pagado como canon implica renunciar al Sistema....

**DECIMO SEGUNDO: PROMOCIONES Y OFERTAS ESPECIALES:**

- 12.1. Las promociones especiales de venta y/o abastecimiento regular de productos, respetarán siempre los mejores márgenes de rentabilidad.
- 12.2. Los productos promocionados y ofertas especiales gozarán siempre de un margen mínimo de rentabilidad del.... (.... ) Por cien, sobre el precio al público.
- 12.3. El Franquiciatario podrá abstenerse de participar en promociones con márgenes de rentabilidad inferiores al....

**DECIMO TERCERO: RESERVA Y CONFIDENCIALIDAD:**

- 13.1. Los procesos, métodos y otras informaciones técnicas transmitidas al Franquiciatario serán siempre propiedad del Franquiciador, no pudiendo usarse para otro fin y se devolverán a la disolución del contrato junto a los documentos que contengan información, como manuales, folletos, memos, etc.
- 13.2. El Franquiciatario asegurará la reserva de los procedimientos e informaciones técnicas obtenidas del Sistema...., ya que ellas tienen carácter confidencial y secreto.

**DECIMO CUARTO: CANON DE ADHESION Y PUBLICITARIO:**

- 14.1. Por los beneficios del Sistema.... el Franquiciatario pagará un canon de Adhesión mensual al Franquiciador, de.... (Pesos.... <\$....>), a integrar en los.... (.... ) Días siguientes a la finalización de cada mes calendario, durante la vigencia originaria de este contrato y sus eventuales

prórrogas.

14.2. Por contribución a las campañas publicitarias y de comunicación del Sistema..., el Franquiciatario abonará un canon Publicitario por un monto de.... (Pesos..... <\$....), que se integrará como el canon de Adhesión, según la clasificación.... y lo pagará por un lapso mínimo de.... (.... ) Meses.

**DECIMO QUINTO: MORA E INTERESES:** Cualquier suma debida impaga (en mora) devengará un interés punitivo del.... (.... ) Sobre el monto debido, capitalizable mensualmente.

**DECIMO SEXTO: TITULO EJECUTIVO:**

16.1. Ambas partes contratantes acuerdan darle el carácter de título ejecutivo el presente contrato por las deudas que por las citadas prestaciones y servicios resultare acreedor el Franquiciador.

16.2. A los efectos anteriores la deuda tendrá que ser certificada por un contador independiente que designe el Franquiciador, y será constancia suficiente para incoar el reclamo judicial por "el procedimiento judicial ejecutivo" (vía ejecutiva).

**DECIMO SEPTIMO: DISOLUCION:**

17.1. El Franquiciador podrá rescindir este contrato en los siguientes casos:

17.2. Por incumplimiento del Franquiciatario a las cláusulas contractuales, para lo cual deberá intimar en forma fehaciente al cumplimiento, en el plazo perentorio de.... (.... ) Días de recibida la notificación, bajo apercibimiento de rescindir el contrato en forma inmediata.

17.3. Cuando el Franquiciatario reincidiere el Franquiciador podrá rescindir en el contrato en forma inmediata, mediante notificación de su decisión al Franquiciatario, sin perjuicio de los derechos indemnizatorios en su favor.

17.4. Luego de transcurridos.... (.... ) Días de vigencia contractual, cualesquiera partes podrá rescindir sin causa ni indemnización, previa notificación por medio fehaciente con.... (.... ) Días de anticipación.

**DECIMO OCTAVO: CONSECUENCIAS DE LA DISOLUCION:**

18.1. Ante la terminación o disolución del contrato, el Franquiciatario deberá reintegrar en forma inmediata todos los manuales e información recibida, con obligación de mantener el compromiso de confidencialidad por un período de.... (.... ) 5 años desde la terminación del contrato.

18.2. No podrá continuar en el uso de la marca.... y cualquier documentación, publicidad, papelería, envoltorios u otro medio identificatorios con el Sistema....

18.3. Deberá arbitrar los medios para suprimir y dejar de utilizar todos aquellos aspectos identificatorios con el Sistema..., respecto al diseño efectuado con asesoramiento del Franquiciador, incluyéndose instalaciones, estanterías, marquesinas, góndolas y elementos de promoción utilizados para el expendio y publicidad de productos.

18.4. El Franquiciador podrá notificar públicamente el cese o terminación del contrato con el Franquiciatario y en los medios que estime oportuno.

18.5. A la terminación del contrato, el Franquiciatario efectuará una rendición de cuentas al Franquiciador y otros prestadores del Sistema.... y cancelará todas las deudas pendientes de pago por cualquier concepto derivado de este contrato.

**DECIMO NOVENO: CLAUSULA PENAL:**

19.1. En caso de violación a...., la parte culpable responderá con una multa o "Cláusula Penal" por la suma de.... (Pesos.... <\$.... >/ ante cada acto o hecho vulneratorio.

19.2. Quedará siempre reservado el derecho de la parte inocente a rescindir el contrato y exigir la indemnización de daños y perjuicios por los demás incumplimientos o desbaratamientos sufridos.

**VIGESIMO: FIANZA:**

20.1. El/La señor/a.... (Nombres, apellidos paterno y materno, D.N.I. y C.I., datos del cónyuge, profesión, domicilio y teléfono real y laboral, datos de cuentas bancarias, CUIT o CUIL, etc.) afianza todas las obligaciones contractuales y extracontractuales que nacieren de la presente relación para el Franquiciatario y hasta el finiquito del contrato, se obliga como Fiador Principal Pagador, que llevan implícita la solidaridad y carencia de los beneficios de excusión, división y pre-interpelación, afectando la finca (propiedad inmueble):.... (Datos de las fincas) como único titular del dominio perfecto y para responder por su obligación accesoria y se obliga a no venderla/s, ni constituir cualesquiera derechos reales, tampoco constituir/la/s (afectarla) como "Bien de familia", extendiéndose sus compromisos como fiador a la responsabilidad civil hacia terceros, que pueda surgir para.... (La Productora;....), derivada de este contrato.

**VIGESIMO PRIMERO: CESION:**

21.1. El Franquiciatario no podrá transferir este contrato.  
21.2. La transmisión del contrato será causal de resolución.

**VIGESIMO SEGUNDO: SELLADO O TIMBRADO:**

22.1. A efectos del impuesto de sellos o timbres, si correspondiera, será pagado por....  
22.2. Las partes declaran como monto del presente contrato la suma de \$....  
<<<NOTA: Impuesto parcialmente derogado en algunas jurisdicciones. >>>

**VIGESIMO TERCERO: ANEXOS:**

23.1. La totalidad de los.... (.... ) Anexos agregados y firmados por las partes, integran.... (Supletoria; imperativamente) las declaraciones y estipulaciones del presente acto.

**VIGESIMO CUARTO: DOMICILIO:**

24.1. A los efectos legales las partes constituyen domicilio especial en...., donde serán eficaces las notificaciones que deban efectuarse.

**VIGESIMO QUINTO: MEDIACION "CON ACUERDO DE PARTES":**

25.1. Para el caso de controversias y cuando previo al litigio (proceso judicial), las partes obligatoriamente deban someterse a la instancia de "mediación", éstas acuerdan privadamente y por voluntad propia designar como mediador a.... (Mediador habilitado determinado; mediador a sortear entre los que integraren alguna institución <Fundación "Libra",.... >) y subsidiariamente para el caso de imposibilidad.... (Del primero a....; por liquidación del ente, alguno de los que integren la asociación....).

25.2. En todos los casos el convenio de honorarios con el mediador no podrá superar los montos de pesos.... (\$....), y en caso contrario concurrirán a mediador nombrado "de oficio".

**VIGESIMO SEXTO: JURISDICCION:**

26.1. Para el caso de litigio las partes se acogen a la jurisdicción de los tribunales ordinarios en lo comercial de...., con expresa renuncia a cualquier otra competencia.

26.2. Las partes renuncian a la invocación del derecho procesal de "recusación sin expresión de causa", del juez que deba conocer en caso de litigio.

**VIGESIMO SEPTIMO: FIRMAS, LUGAR Y FECHA:**

27.1. En prueba de conformidad, se firman.... (.... ) Ejemplares de un mismo tenor y a similar efecto.

27.2. Se entregan a....., quienes los reciben.

27.3. Dado en....., a los.... días del mes de.... del....

Fuente: Estudio Jurídico DLG

*1.1.2. Regulación del contrato de Franquicias, según el Código Civil y Comercial de la República Argentina*

*El nuevo Código Civil argentino, que rige desde el 1º de agosto de 2015 <sup>32</sup>, en el Libro Tercero llamado “Derechos Personales”, Título IV “Contratos en particular”, capítulo 19 “Franquicia”, regula el contrato de franquicias, en todos los aspectos legales que lo comprenden , a través de los siguientes artículos <sup>33</sup>:*

- Art. 1512: Concepto y condiciones para que haya franquicia, y un plazo mínimo de duración
- Art. 1513: Definiciones de franquicia mayorista, franquicia de desarrollo y sistema de negocios.
- Art. 1514: Obligaciones del franquiciante: informar sobre la evolución de ese tipo de franquicia, conocimientos técnicos, manual de operaciones, asistencia técnica, si la franquicia comprende provisiones de bienes o servicios se deberá asegurarlas, defender y proteger el uso por el franquiciado, entre otras obligaciones.

<sup>32</sup> <http://www.infojus.gob.ar/nuevo-codigo-civil-y-comercial-de-la-nacion>

<sup>33</sup> Fernández De Luca, Stefania. *Contrato de franquicia: conceptualización, antecedentes, legislación en el proyecto del nuevo código, repercusión en la actualidad y franquicia a nivel mundial*. Disponible en <http://www.derecho.unc.edu.ar/njrj/revista-no-1/derecho-privado/contrato-de-franquicia-conceptualizacion-antecedentes-legislacion-en-el-proyecto-del-nuevo-codigo-repercusion-en-la-actualidad-y-franquicia-a-nivel-mundial/view>

- Art. 1515: Obligaciones del franquiciado: desarrollar de manera efectiva la actividad, cumplir con el manual de operaciones, proporcionar la información que le requiera el franquiciante, abstenerse de actos que pongan en peligro la identificación o prestigio de la franquicia, mantener confidencialidad, cumplir con las contraprestaciones comprometidas.
  - Art. 1516: Plazo aplicable, mínimo, vencimiento y prórrogas.
  - Art. 1517: Establece las Cláusulas de exclusividad 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; y no puede operar por sí o por interpósita persona unidades de franquicia o actividades que sean competitivas
    - Art. 1518: Entre otras cláusulas: el franquiciado no podrá ceder su posición contractual ni los derechos que emergen del contrato.
    - Art. 1519: Cláusulas nulas. No serán válidas aquellas que prohíban al franquiciado cuestionar justificadamente los derechos del franquiciante del art. 1512, por ejemplo.
    - Art. 1520: Responsabilidad, establece que las partes son independientes y que entre ellos no existe una relación laboral.
    - Art. 1521: Responsabilidad del franquiciante por los defectos de diseño de sistema que causen daños al franquiciado, siempre que éste haya actuado sin negligencia o dolo.<sup>34</sup>
    - Art. 1522: Extinción del contrato, reglas que lo rigen.
    - Art. 1523: Derecho de la competencia. No debe ser considerado un pacto que limite, restrinja o la distorsione.
    - Art. 1524: Casos que comprende: y su aplicación a otros compatibles; se aplican, en cuanto a las franquicias industriales y a las relaciones entre franquiciante y franquiciado principal y entre éste y cada uno de sus subfranquiciados.

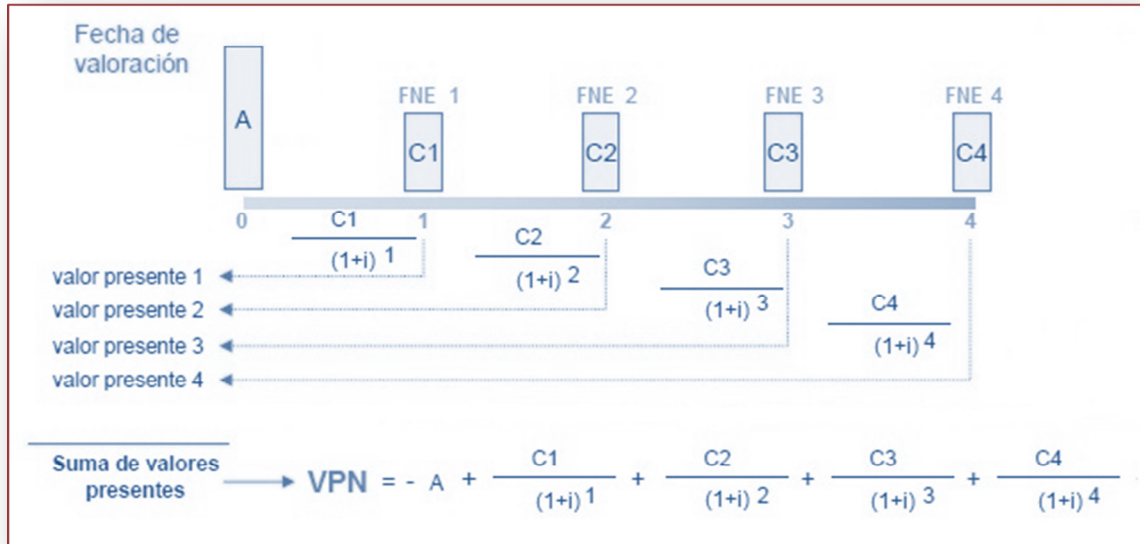
---

<sup>34</sup> Equipo Federal del Trabajo Edición N° 95 Sección: Notas de cátedra universitaria. **Franquicia. La reforma: una visión desde el Derecho del Trabajo** por Andrea Amarante. Las referencias de la reforma al Derecho del Trabajo/DT respecto a este contrato tienden a la absoluta y total de responsabilización del franquiciante y en nada ayuda a la clarificación del tema de las deudas generadas por el incumplimiento de las obligaciones laborales y previsionales por parte de la franquiciada. Disponible en [http://www.e-pol.com.ar/newsmatic/imprimir.php?pub\\_id=99&sid=1174&aid=77680&eid=95&NombreSeccion=Notas%20de%20c%E1tedra%20universitaria&Accion=Imprimir&NombrePublicacion=EquipoFederal%20delTrabajo](http://www.e-pol.com.ar/newsmatic/imprimir.php?pub_id=99&sid=1174&aid=77680&eid=95&NombreSeccion=Notas%20de%20c%E1tedra%20universitaria&Accion=Imprimir&NombrePublicacion=EquipoFederal%20delTrabajo)

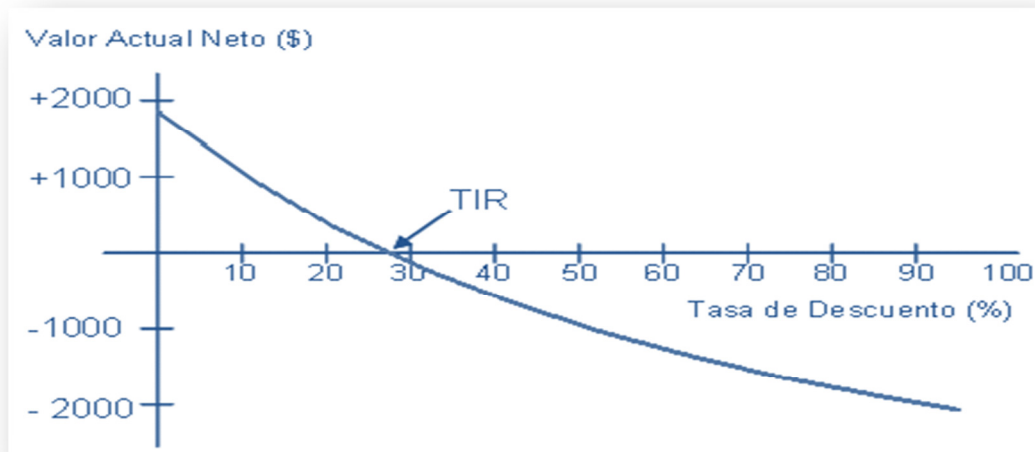
## 2. Representación gráfica de fórmulas/ criterios

### 2.1. Valor Presente Neto

Fuente: Enciclopedia Financiera<sup>35</sup>



### 2.2. Tasa Interna de Retorno



Fuente: Enciclopedia Financiera

<sup>35</sup> Disponible en : <http://www.encyclopediafinanciera.com/finanzas-corporativas/valor-presente-neto.htm>

### 3. Cuadro de planes y programas destinados a Pymes

Durante el último quinquenio de la administración de Cristina Fernández de Kirchner <sup>36</sup> se presentó las siguientes líneas crediticias y de incentivos.

<b>Capacitación</b>	<b>Financiamiento</b>	<b>Gestión</b>	<b>Regímenes</b>	<b>Registros</b>
<b>RÉGIMEN DE CRÉDITO FISCAL PARA CAPACITACIÓN</b>	<b>FONAPYME INDUSTRIA</b> Fonapyme Industria	<b>INCUBAR</b> INCUBAR	<b>RBT</b> Régimen de Bonificación de Tasas	<b>RIN</b> Registro Industrial de la Nación
<b>CAPACITACIÓN PYME</b> Programa Nacional de Capacitación	<b>FONDYF</b> Fondo Nacional para el Desarrollo y Fortalecimiento de las Mi Pymes	<b>EXPERTOS PYME</b> Programa Expertos PYME	<b>CRÉDITO FISCAL PARA CAPACITACIÓN</b> Régimen de Crédito Fiscal para Capacitación	
<b>CRÉDITO FISCAL PARA INSTITUCIONES</b> Régimen de Crédito Fiscal para Instituciones	<b>RBT</b> Régimen de Bonificación de Tasas	<b>PACC EMPRESAS</b> Programa de Acceso al Crédito y la Competitividad – Empresas	<b>COMPRES</b> Régimen Compre Trabajo Argentino	
	<b>SGR</b> Sociedades de Garantía Recíproca	<b>PICV</b> Proyecto DIS – Programa Innovación en Cadenas de Valor		
	<b><u>Empresas Jóvenes o Emprendedores – Plan de Negocio</u></b>			
	<b>FOGAPYME</b> Fondo de Garantía para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa			
	<b>EM</b> Empresas Madrinas			
	<b>FONAPYME</b> Fondo Nacional para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa			

<sup>36</sup> 2011-2015

#### **4. Entrevista al empresario**

1. **¿Desde cuándo su empresa opera? ¿Cree que es el tiempo suficiente como para proyectarla con éxito?**
2. **¿Tiene el tamaño suficiente como para proveer el nivel de ganancias para que la inversión en el negocio sea lo suficientemente atractiva?**
3. **¿Está ganando dinero? ¿Constantemente? ¿De manera previsible?**
4. **¿Otras personas pueden ser entrenadas en el manejo de su empresa en forma exitosa y de la misma manera en la que usted administra actualmente su negocio?**
5. **¿Todas las operaciones diarias de su empresa pueden ser descritas detalladamente en un manual de operaciones para que otras personas puedan ejecutar estos procedimientos para lograr los mismos resultados que usted consigue? ¿Cada tarea puede ser reproducida?**
6. **¿Su concepto de negocio puede ser comunicado eficazmente y vendido a otros?**
7. **Su negocio ¿Puede funcionar en cualquier parte del país?**
8. **¿Tiene algún punto de diferenciación con sus competidores? ¿Algo distintivo sobre su empresa, productos o servicios por la que los consumidores lo eligen?**
9. **Una empresa que es rentable para usted podría no ser rentable para el potencial franquiciado. ¿Deja suficiente ganancia después de que un franquiciado ha pagado los gastos y regalías? ¿Necesitarán financiación? ¿Puede ayudarlos a obtener financiación?**

---

<sup>37</sup> <http://www.industria.gob.ar/pymes/>