



## **UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21**

**SEDE RÍO CUARTO**

**CARRERA: CONTADOR PÚBLICO**

### **PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL**

**“SISTEMA DE FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN  
PARA LA FÁBRICA DE PASTAS MACERATTA”**

**ALUMNA:** Scattolini, Gisela María

## RESUMEN

El siguiente Proyecto de Aplicación Profesional (PAP), consiste en la implementación del Sistema de Franquicia de Distribución para la empresa Fábrica de Pastas Maceratta, la cual se dedica a la elaboración de distintas pastas, como sorrentinos, pascualinas, tallarines, ravioles y masa de tarta de freír, árabes y horno.

El objetivo principal de este trabajo consiste en aumentar la rentabilidad del negocio, a través de la disminución de los costos de transporte de las mercaderías, ya que la organización es quien se encarga de la distribución de los mismos a cada una de las localidades de las provincias de San Luis, Córdoba y La Pampa.

Además se analizará el impacto que van a sufrir los plazos de cobranza de las mercaderías, ya que al implementar un sistema nuevo para la empresa, es necesario que se tenga en cuenta la rotación de las cuentas por cobrar y por pagar.

## ABSTRACT

The following Professional Application Project (PAP), consists on the implementation of Franchise Distribution System for the one-man explotación Fábrica de Pastas Maceratta, which elaborates pastas including sorrentino, pascualina, noodles, ravioli and fry dough cake, arabs and for oven.

The main objective of this work is to increase profitability by reducing transportation costs of goods, since the organization is in charge of distributing the merchandise to each of the locations of the provinces of San Luis, Cordoba and La Pampa.

In addition, the impact that the time of collection of goods will suffer will be analysed since, because of the implementation of a new system, it is necessary that the one-man operation note will rotate the receivable and payable accounts.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES GENERALES</b>	11
<b>TEMA</b>	13
<b>OBJETIVOS</b>	13
<b>1. OBJETIVO GENERAL</b>	13
<b>2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	13
<b>MARCO TEÓRICO</b>	14
<b>1. SISTEMA DE FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN</b>	14
1.1. TERMINOLOGÍA	15
1.2. FUNCIÓN	16
<b>2. ELEMENTOS CLAVES DEL SISTEMA DE FRANQUICIA</b>	17
2.1. PARTES INTERVINIENTES	17
2.1.1. FRANQUICIANTE	17
2.1.2. FRANQUICIADO	17
2.2. RASGOS CARACTERÍSTICOS	18
2.2.1. INVERSIÓN MÍNIMA PARA EL FRANQUICIADO	18
2.2.2. IMAGEN DE MARCA	18
2.2.3. ASISTENCIA PERMANENTE DEL FRANQUICIANTE AL FRANQUICIADO	18
2.2.4. PODER NEGOCIADOR EN FAVOR DE LOS FRANQUICIADOS FRENTE A PROVEEDORES Y ENTIDADES FINANCIERA	18
2.2.5. NEGOCIO ESTABLE	19
2.2.6. NEGOCIO TRANSMISIBLE	19
2.2.7. ROYALTY	19
<b>3. CONTRATO DE FRANQUICIA</b>	19
3.1. OBJETO DEL CONTRATO	20
3.2. CARACTERÍSTICAS DEL CONTRATO	20
3.3. ELEMENTOS DEL CONTRATO	21
3.4. COMPARACIÓN DEL CONTRATO DE FRANQUICIA Y EL CONTRATO DE DISTRIBUCIÓN	22
<b>4. NORMATIVA VIGENTE</b>	23
<b>5. ASPECTO CONTABLE</b>	26
<b>6. ASPECTO TRIBUTARIO</b>	27
6.1. HECHO IMPONIBLE	28

6.2. SUJETO	29
<b>7. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER</b>	<b>30</b>
7.1. PRESIONES COMPETITIVAS ASOCIADAS A LAS MANIOBRAS COMPETITIVAS ENTRE VENDEDORES Y RIVALES	32
7.2. PRESIONES COMPETITIVAS ASOCIADAS A LA AMENAZA DE NUEVOS ACTORES	33
7.3. PRESIONES COMPETITIVAS DE VENDEDORES DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	34
7.4. PRESIONES COMPETITIVAS PROVENIENTES DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PORVEEDOR Y LA COLABORACIÓN PROVEEDOR-VENDEDOR	35
7.5. PRESIONES COMPETITIVAS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DEL COMPRADOR Y DE LA COLABORACIÓN VENDEDOR-COMPRADOR	35
<b>8. ANALISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA</b>	<b>36</b>
8.1. RATIOS DE LIQUIDEZ	37
8.2. RATIOS DE ROTACIÓN	38
8.3. RATIOS DE RENTABILIDAD	39
<b>DIAGNÓSTICO</b>	<b>41</b>
<b>1. ANÁLISIS DE CONTEXTO</b>	<b>41</b>
1.1. EL CONTEXTO MACRO	41
1.2. EL CONTEXTO MICRO	42
1.2.1. PRESIONES COMPETITIVAS ASOCIADAS A LAS MANIOBRAS ENTRE VENDEDORES Y RIVALES	42
1.2.2. PRESIONES COMPETITIVAS ASOCIADAS A LA AMENAZA DE NUEVOS ACTORES	44
1.2.3. PRESIONES COMPETITIVAS DE VENDEDORES DE PRODUTOS SUSTITUTOS	44
1.2.4. PRESIONES COMPETITIVAS PROVENIENTES DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR Y LA COLABORACIÓNPROVEEDOR-VENDEDOR	45
1.2.5. PRESIONES COMPETITIVAS PROVENIENTES	5

DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DEL COMPRADOR Y LA COLABORACIÓN PROVEEDOR-VENDEDOR	45
<b>2. VENTAJA COMPETITIVA</b>	45
<b>3. TENDENCIA DE LAS VENTAS</b>	46
<b>4. EL PROCESO PRODUCTIVO</b>	49
<b>5. LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA EN EL AÑO 2010</b>	52
5.1. ESTADO DE RESULTADO DEL AÑO 2010	52
5.1.1. COMPONENTE DEL ESTADO DE RESULTADO	53
5.1.1.1. Ventas netas	53
5.1.1.2. Costo de la mercadería vendida	53
5.1.1.3. Ganancia bruta	53
5.1.1.4. Gastos de comercialización	53
5.1.1.5. Gastos de administración	53
5.1.1.6. Gastos generales	54
5.1.1.7. Ingresos de la explotación	54
5.1.1.8. Amortización	54
5.1.1.9. Ganancia ordinaria	54
5.1.1.10. Impuesto a las Ganancias	54
5.1.1.11. Ganancia de ejercicio	54
5.2. ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADO DE FABRICA DE PASTAS MACERATTA PARA EL AÑO 2010	56
<b>6. ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA</b>	57
6.1. FORTALEZAS	57
6.2. DEBILIDADES	58
6.3. OPORTUNIDADES	58
6.4. AMENAZAS	58
<b>DESARROLLO</b>	59
<b>1. PROPUESTA DE FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN PARA FÁBRICA DE PASTAS MACERATTA</b>	59
1.1. PARTES INTERVINIENTES	59
1.1.1. EL FRANQUICIANTE	59

1.1.2. EL FRANQUICIADO	61
<b>1.2. RASGOS CARACTERÍSTICOS</b>	<b>62</b>
1.2.1. INVERSIÓN MÍNIMA PARA EL FRANQUICIADO	62
1.2.2. IMAGEN DE MARCA	63
1.2.3. PODER NEGOCIADOR EN FAVOR DE LOS FRANQUICIADOS	63
1.2.4. NEGOCIO ESTABLE	65
1.2.5. NEGOCIO TRANSMISIBLE	65
1.2.6. EL CANON	66
1.2.7. EL ROYALTY	67
<b>2. PROYECCIÓN DE LAS VENTAS</b>	<b>69</b>
<b>3. CONTABILIDAD</b>	<b>73</b>
<b>4. ESTADOS PROYECTADOS PARA MACERATTA</b>	<b>73</b>
4.1. ANÁLISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS DE FÁBRICA DE PASATAS MACERATTA	87
4.1.1. AÑO 2011	87
4.1.2. AÑO 2012	88
4.1.3. AÑO 2013	88
4.1.4. AÑO 2014	88
4.1.5. AÑO 2015	89
<b>5. LA UTILIDAD DEL SISTEMA DE FRANQUICIA PARA EL FRANQUICIADO</b>	<b>89</b>
5.1. LOS PRECIOS	91
5.2. LA GANANCIA BRUTA	93
5.3. LA GANANCIA NETA	94
5.3.1. VENTAS NETAS	95
5.3.2. COSTO DE LA MERCADERÍA VENDIDA	95
5.3.3. CANON	95
5.3.4. ROYALTY	96
5.3.5. INVERSIÓN MÍNIMA PARA EL FRANQUICIADO	97
5.3.6. REPARACIONES	97
5.3.7. IMPUESTO A LAS GANANCIAS	97
5.3.8. SITUACIÓN FINAL PARA EL FRANQUICIADO	97
<b>6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONOMICA FINANCIERA DEL AÑO 2010, EN COMPARACIÓN CON LAS DEL AÑO 2011, 2012, 2013, 2014 Y 2015</b>	<b>98</b>

<b>7. TRATAMIENTO IMPOSITIVO</b>	100
7.1. IMPUESTO A LAS GANANCIAS, IMPUESTO AL VALOR AGREGADO Y CONVENIO MULTILATERAL	100
<b>LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA EN EL AÑO 2011</b>	102
1. UNIDADES PRODUCIDAS EN EL AÑO 2011	102
2. ESTADO DE RESULTADO DE FÁBRICA DE PASTAS MACERATTA DEL AÑO 2011	104
3. ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADO DEL ESTADO DE RESULTADO DE FÁBRICA DE PASTAS MACERATTA PARA DEL AÑO 2011	107
<b>CONCLUSIÓN</b>	108
<b>ANEXOS</b>	110
<b>ANEXO 1: VENTAJA COMPETITIVA</b>	111
<b>ANEXO 2: TENDENCIA DE VENTAS EN UNIDADES DE CADA PRODUCTO</b>	112
<b>ANEXO 3: ASIENTOS CONTABLES Y MAYORIZACIONES</b>	117
<b>ANEXO 4: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA</b>	120
<b>ANEXO 5: DEPRECIACIONES</b>	125
<b>ANEXO 6: ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL</b>	139
<b>ANEXO 7: DETALLE DEL KIT PUBLICITARIO</b>	145
<b>ANEXO 8: PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE MACERATTA</b>	147
<b>ANEXO 9: ENTREVISTAS A FÁBRICAS DE PASTAS QUE APLIQUEN EL SISTEMA DE FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE SUS PORDUCTOS</b>	168
<b>ANEXO 10: ENTREVITA AL GERENTE GENERAL DE FÁBRICA DE PASTAS MACERATTA</b>	173
<b>ANEXO 11: CONTRATO DE FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN</b>	178
<b>ANEXO 12: ASOCIACIÓN ARGETINA DE MARCAS Y FRANQUICIAS – CÓDIGO DE ÉTICA</b>	189
<b>ANEXO 13: CÓDIGO DE COMERCIO DE LA REPUBLICA ARGENTINA</b>	192
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	193



## ÍNDICE DE TABLAS

<u>Tabla 1:</u> Ventas anuales	47
<u>Tabla 2:</u> Producción por día y por zona	51
<u>Tabla 3:</u> Vencimiento de los productos	51
<u>Tabla 4:</u> Stock de Maceratta	52
<u>Tabla 5:</u> Estado de Resultado del año 2010	55
<u>Tabla 6:</u> Compras anuales a los franquiciados	64
<u>Tabla 7:</u> Cálculo del royalty para el año 2011	68
<u>Tabla 8:</u> Proyección del incremento de las ventas	70
<u>Tabla 9:</u> Incremento de los precios	74
<u>Tabla 10:</u> Costo de transporte	76
<u>Tabla 11:</u> Ajuste por Exposición a la Inflación para las cuentas patrimoniales	78
<u>Tabla 12:</u> Ajuste por exposición a la Inflación para las cuentas de resultado	80
<u>Tabla 13:</u> Días y horas para que lo franquiciados retiren las pastas	82
<u>Tabla 14:</u> Estados de Resultado proyectados para Maceratta	84
<u>Tabla 15:</u> Disminución de los costos de comercialización	86
<u>Tabla 16:</u> Volúmenes de compra exigidos para cada franquiciado	89
<u>Tabla 17:</u> Precios mayoristas y minoristas	92
<u>Tabla 18:</u> Ganancia bruta por año para cada franquiciado	93
<u>Tabla 19:</u> Ganancia neta del año 2011 para cada franquiciado	95
<u>Tabla 20:</u> Costo del combustible en el año 2011 para cada franquiciado	96
<u>Tabla 21:</u> Unidades producidas en el año 2011	102
<u>Tabla 22:</u> Estado de Resultado de Fábrica de Pastas Maceratta del año 2011	106

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<u>Gráfico 1:</u> Tendencia total de ventas en unidades	47
<u>Gráfico 2:</u> Ventas brutas, resultado bruto y resultado neto	47
<u>Gráfico 3:</u> Proyección del incremento de ventas	71
<u>Gráfico 4:</u> Proyección de ventas, costos directos y costos indirectos	72
<u>Gráfico 5:</u> Unidades Proyectadas 2011, Unidades producidas en 2011 y diferencia entre ambas	103

## ÍNDICE DE CUADROS

<u>Cuadro 1:</u> Modelos de las cinco fuerzas de Porter	32
<u>Cuadro 2:</u> Competidores de Maceratta	43
<u>Cuadro 3:</u> Flujo grama del proceso productivo de Maceratta	49

## INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES GENERALES

El sistema de franquicia es muy aplicado en todas partes del mundo; también en nuestro país es cada vez es más frecuente. La causa más destacada por la que las empresas y comerciantes utilizan este sistema está dada por la existencia de una relación ganar-ganar, ya que ambas partes tiene la percepción de que salen beneficiadas.

Los beneficios que obtiene la organización (franquiciante) están dados por el incremento del prestigio de su marca, por los puntos de venta en diferentes poblaciones y por la utilidad que obtiene por la cesión de la franquicia. A su vez, el comerciante franquiciado obtiene una rentabilidad ascendente, reduce riesgos propios del negocio y tiene a quien dirigirse por dudas o problemas de la actividad.

Es importante resaltar que el cliente también gana, ya que se encuentra con un negocio de cadena real que implica que los productos, en cualquier parte, tienen la calidad estándar a la que los consumidores están acostumbrados.

Con respecto al contrato de franquicia, forma parte de los Contratos Comerciales Modernos. Son denominados modernos, no porque hayan hecho aparición en la Argentina poco tiempo atrás, sino porque su uso se hizo cada vez más frecuente, y actualmente no existe ninguna ley específica en nuestro país que lo regule. Así pues, depende de leyes específicas como el Código de Comercio, el Código Civil, la Constitución Nacional y otras de carácter general, que se encargan de los aspectos legales.

El sistema de franquicia, en este caso en particular, va a ser aplicado a la Fábrica de Pastas Maceratta, fundada el 18 de marzo de 2000 por sus dueños, José Figueroa y Miguel Romagnoli. La empresa fue creada con capitales familiares y tiene como objetivo principal la elaboración de pastas frescas y la especialización en la elaboración de masas de tarta, de empanadas y pasteles.

En sus comienzos, la fábrica se desarrollaba en su primer y único local que se encuentra ubicado en la ciudad de Río Cuarto, provincia de Córdoba, en la dirección Maipú 1918.

Desde la fecha mencionada, Maceratta lanzó al mercado sus primeros productos, brindando una alta calidad; así fue como comenzó a crecer el emprendimiento familiar.

Desde su comienzo, la fábrica esbozó sus parámetros de mercado para crecer en competencia y calidad. Luego, a mediados de 2002, los dueños tomaron la decisión de hacer una división de capitales pues uno de los socios decidió apartarse. Así,

Maceratta quedó a cargo de José Figueroa, quien llevó a cabo estrategias de mercado destinadas a que la elaboración de los productos se obtuviera con los mejores resultados en cuanto a producción, calidad y servicio.

Se considera conveniente destacar la impecable estrategia del propietario gerente, que en primera instancia apuntó al crecimiento de la empresa, a la cuidadosa elaboración de sus productos y a un posicionamiento centrado en la calidad, dando lugar así a la obtención de materias primas de primer nivel, necesarias para lograr los mejores resultados. Para esto fue necesario sumar al proceso productivo la inversión en capacitación del personal y la adquisición de maquinarias de alta tecnología.

La suma de todas estas estrategias de mercado dieron lugar a que Maceratta, con el paso del tiempo fuera ganando paulatinamente la confianza y preferencia del público consumidor, permitiéndole crecer día a día.

Actualmente la empresa familiar se encuentra liderada por el señor José Figueroa y su hijo Diego Figueroa. Cuenta con un importante canal de distribución, que abarca numerosos comercios de la Ciudad de Río Cuarto y una red de transporte que cubre más de ochenta localidades dentro de la provincia de Córdoba y las provincias de la Pampa y San Luis.

No obstante el crecimiento de Maceratta, el sistema actual de distribución de las mercaderías le genera a la organización altos costos de transporte y períodos de cobros muy largos; situación que se agrava por la inflación que actualmente sufre la economía del país. Así pues, resulta apropiado sugerir y desarrollar un Sistema de Franquicia de Distribución para la Fábrica de Pastas Maceratta, con el objetivo de disminuir los costos de transporte y aumentar la rentabilidad del negocio, manteniendo la calidad de los productos.

## TEMA

Sistema de Franquicia de Distribución para la Fábrica de Pastas Maceratta.

## OBJETIVOS

### 1. OBJETIVO GENERAL

Aumentar la rentabilidad de la Fábrica de Pastas Maceratta a través de la creación de un Sistema de Franquicia de Distribución.

### 2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la reducción de los costos del transporte de las mercaderías a las distintas poblaciones locales, regionales y provinciales a partir de la implementación del Sistema de Franquicia de Distribución.
- Determinar el impacto de los costos de comercialización en el Estado de Resultado de Maceratta a partir de la implementación del sistema.
- Analizar el impacto que tendrán los plazos de cobranza de las mercaderías, cuando se implemente el Sistema de Franquicia de Distribución.
- Analizar el crecimiento de las ventas, en unidades y en montos, como consecuencia de la consolidación de la imagen de la marca por la implementación del sistema.
- Realizar un análisis de la evolución de la rentabilidad a partir de la implementación de la franquicia de distribución.
- Realizar un análisis del contrato de franquicia de distribución para determinar su duración y los derechos y obligaciones de las partes.
- Realizar un análisis de viabilidad desde el punto de vista del franquiciado, que considere las ventas, los precios minoristas a los que venderá y los costos en los que incurrirá, todo esto para determinar desde su perspectiva la conveniencia del sistema de franquicia y su rentabilidad.

## MARCO TEÓRICO

El tema que se va a abordar en el presente Proyecto de Aplicación Profesional (PAP), es Franquicia de Distribución, como una oportunidad de aplicarlo en la Fábrica de Pastas Maceratta para mejorar la marcha de su negocio. Cabe destacar que no existe ninguna ley específica que regule este tipo de contrato comercial; es por eso que el análisis que se hará en este trabajo resulta particularmente enriquecedor para quien elabora este proyecto.

### 1. SISTEMA DE FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN

Se considera necesario introducir al lector en el concepto de franquicia. La Asociación Argentina de Marcas y Franquicias da la siguiente definición:

Es un moderno sistema de distribución de productos y/o de servicios, según el cual una empresa que ha logrado un éxito comercial en una 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, permitiéndole duplicarlo en su totalidad, incluyendo el uso de sus marcas comerciales y símbolos distintivos. De esta manera, se reducen drásticamente las posibilidades de fracaso para el adquirente de la franquicia (Asociación Argentina de Marcas y Franquicias, 2010).

A su vez la Federación de Franquicias Europea la define de la siguiente manera:

En el contexto del comercio moderno, la franquicia es un modelo de negocio dirigido a la distribución de bienes y / o servicios basados en la licencia de una marca, un conjunto de derechos de propiedad intelectual (las marcas, marcas registradas o nombres comerciales asociadas a la marca), un formato de negocios - incluido y se vende como un activo. Esta compañía "kit" se vende por el franquiciador - el fundador del sistema - a los socios independientes que cada uno invierta en esta oferta para operar la oportunidad de negocio para sí mismos y en relación con las prescripciones del formato. Los socios independientes, los franquiciados, junto con el franquiciador, forman la red de franquicias (Federación de Franquicias Europeas, 2010).

Ambas definiciones son válidas, pero la utilizada por la Federación de Franquicias Europea es más completa, ya que indica cuales son los principales puntos que le dan forma a este sistema.

Una vez definido el concepto de franquicia en forma genérica, analizaremos el concepto de *franquicia de distribución*:

Se trata un acuerdo por el que el propietario de una marca o nombre comercial (el franquiciante o franquiciador) otorga un derecho a favor de una persona física o jurídica (el franquiciado) para que explote un sistema de comercialización, utilice su marca, nombre comercial y presentación. Este franquiciado sigue siendo un comerciante independiente, soportando su propio riesgo financiero, pero pagando cánones y/o royalties al franquiciador. (Bellamy, y Child, 2004).

El franquiciante realiza este contrato con intención de crear una cadena de franquiciados que utilicen una presentación al público uniforme y que vendan productos de calidad uniforme; esto es lo que más le interesa al dueño de la marca, porque al tratarse de productos alimenticios deben tener la misma calidad en todas las partes en la que se distribuya el producto. Es por esa razón que no se aplica una franquicia de producción en la que se otorgue el derecho de propiedad industrial, ya que los insumos utilizados para elaborar los distintos productos pueden no contar con la misma calidad en todos los centros de producción y así perjudicar a los consumidores y al nombre de la marca.

Ahora puede plantearse la siguiente pregunta: ¿por qué las personas se encuentran interesadas en realizar este tipo de contratos, en vez de emprender su propio negocio? La respuesta es muy sencilla: la franquicia es considerada una *fórmula asegurada del éxito*, puesto que responde a una estrategia sólida de crecimiento muy bien planificada, a partir de la cual se pueda establecer una relación a largo plazo en la que el franquiciante y franquiciado salgan ganando.

Otras de las ventajas por la cual los comerciantes independientes deciden emprender este tipo de negocio es por la expansión rápida del negocio, ya que se trata de una marca prestigiosa y conocida, con la que los riesgos que se deben asumir son mínimos y se espera una economía de escala. Además es importante destacar que comerciante siempre cuenta con una capacitación y apoyo constante para que desarrolle el negocio con eficiencia y eficacia.

### 1.1. TERMINOLOGÍA

En el comercio internacional esta figura contractual es conocida con su designación, tomada del idioma inglés, *Contrato de Franchising*. En los países de habla hispana se

ha hecho común el término de *Contrato de Franquicia*, en vez del establecido por Estados Unidos. Ambas terminologías, no obstante, expresan lo mismo.

## 1.2. FUNCIÓN

La franquicia constituye el medio por el cual el titular (franquiciante) de una marca o designación comercial determinada y conocida de bienes o servicios llega al consumidor final, a través de una serie de establecimientos comerciales (franquiciados) que comercializan y/o fabrican el producto o servicio de esa marca conforme a las instrucciones y exigencias del franquiciante. Aunque el franquiciado es un comerciante autónomo, se integra a la red organizada por el franquiciante como si fuera una sucursal de este.

Marzorati distingue entre el *business format franchising* y el *product franchising*:

En el *product franchising*, lo que habitualmente se concede es el derecho de distribuir en forma semiexclusiva un producto fabricado por el otorgante y comercializado bajo su nombre o marca. Pero el tomador, en este caso, goza de un grado de autonomía mucho mayor, ya que es un comerciante que posee cierto grado de especialización y por ende tiene cierta especialidad, de la que carece habitualmente el tomador de una franquicia (Marzorati, 2008).

Agrega que el *business format franchising* es un contrato de empresa, por la que se transfiere un método para administrar y manejar un negocio, al que se le concede un monopolio territorial de distribución de un producto o de un servicio identificado con una marca comercial del otorgante y sujeto a su estricto control y asistencia técnica en forma continua. Lo que distingue, en esencia, al *business format franchising* de la franquicia tradicional o franquicia de producto es el hecho de que en esta última especie la relación entre franquiciante y franquiciado se da, básicamente de la siguiente forma: el fabricante o distribuidor, titular de la marca, vende sus productos al comerciante (su revendedor autorizado), el cual simplemente los revende por un precio más alto. El titular de la marca casi siempre autoriza al revendedor a hacer uso de la marca y puede asimismo suministrarle algún entrenamiento y cierta asistencia en materia de publicidad que ayude al revendedor a vender más. No exige que el revendedor siga un esquema rígido de actuación en la operación de su propio negocio, aunque establece pautas de actuación y objetivos de ventas a cumplir. En cambio en las operaciones denominadas *business format franchising*, como ya se vio, el franquiciante le enseña al franquiciado las técnicas o métodos que utiliza para



comercializar sus productos y/o prestar los servicios y según los cuales el franquiciado deberá desempeñar sus actividades, siempre de acuerdo con las normas e instrucciones y sujeto a la supervisión y continua asistencia del franquiciante. El control que el franquiciante ejerce sobre las actividades del franquiciado es y debe ser mucho más rígido, constante e intenso que el de las operaciones de franquicia tradicional. (Marzorati, 2008)

## 2. ELEMENTOS CLAVES DEL SISTEMA DE FRANQUICIA

A continuación se indicarán cuáles son elementos claves de la franquicia y cuál es la función que cumple cada uno de ellos dentro de esta figura comercial:

### 2.1. PARTES INTERVINIENTES

#### 2.1.1. FRANQUICIANTE

Deberá ser una persona físico o jurídica, titular de los derechos de propiedad industrial o relativos a la marca, nombre comercial, modelos de utilidad, derechos de autor y un *know-how* o saber hacer caracterizado por una serie de productos y/o servicios presentados de un modo original y específico y explotados según técnicas previamente experimentadas y de rentabilidad probada.

#### 2.1.2. FRANQUICIADO

El franquiciado es toda aquella persona física o jurídica que se integra a la red de franquicia, en la que obtiene el derecho de comercializar y explotar los productos y/o servicios bajo técnicas uniformes y experimentadas con una rentabilidad probada y con un activo intangible debidamente protegido.

El franquiciado debe reunir una serie de cualidades, pues el franquiciador utiliza a los franquiciados como piezas claves, ya que son los encargados de la venta del producto o prestación del servicio, y en ellos estará el éxito o el fracaso del negocio.

## 2.2. RASGOS CARACTERÍSTICOS

### 2.2.1. INVERSIÓN MÍNIMA PARA EL FRANQUICIADO

El franquiciador se apoya en la capacidad inversora de los franquiciados para la apertura de nuevos centros, complementada con un sistema de financiación adecuada (Farina, 1997).

### 2.2.2. IMAGEN DE MARCA

La clientela es atraída por la notoriedad de una marca con prestigio entre el público. Con el apoyo de una publicidad permanente y eficaz se populariza la enseñanza comercial y la imagen, a la vez que se fortalece y multiplica el poder de la marca (Farina, 1997).

### 2.2.3. ASISTENCIA PERMANENTE DEL FRANQUICIANTE AL FRANQUICIADO

Se crea un centro de asistencia y servicio mínimo para los componentes de la red y cuyo costo se reparte entre todos. De esta forma, la información, asistencia técnica, y demás, son asumidos por este centro que puede actuar tanto de conexión y referencia como, en su caso, de central de compras (Farina, 1997).

### 2.2.4. PODER NEGOCIADOR EN FAVOR DE LOS FRANQUICIADOS FRENTE A PROVEEDORES Y ENTIDADES FINANCIERAS

Una cadena de franquicia dispone, a raíz de la gran demanda de que es objeto, de una gran capacidad de compras con las ventajas subsiguientes a nivel de precios, rebajas, artículos en exclusiva (Farina, 1997).

#### 2.2.5. NEGOCIO ESTABLE

No pueden ser objeto de franquicias negocios o empresas transitorias que se basan en ideas coyunturales o bien en modas pasajeras, que pueden tener un fuerte impacto momentáneo, pero son un negocio no rentable (Farina, 1997).

#### 2.2.6. NEGOCIO TRANSMISIBLE

Recrear el negocio del franquiciador supone la capacidad de sintetizar todos los componentes esenciales de la empresa: su método de trabajo, técnicas y formación. El *know-how* (saber hacer) del franquiciador es transmisible de forma estandarizada a los franquiciados.

Este saber-hacer consiste en los conocimientos comerciales de organización y gestión, es decir, en la técnica utilizada por el franquiciador que le ha hecho llegar al éxito. También será conveniente desarrollar un saber-hacer negativo que enseñará sobre todo aquello que nunca se debe hacer. Habrá que utilizarlo para no caer en los fracasos que hayan sido experimentados por otras tiendas franquiciadoras.

Por el *know-how*, el franquiciado debe pagar un canon calculado por el franquiciante. Esta tarifa puede ser abonada en forma mensual o anual, pero por lo general es pagada en el momento en que se firma el Contrato de Franquicia y sólo una vez (Farina, 1997).

#### 2.2.7. ROYALTY

Es un pago periódico, que puede ser establecido en el contrato de forma mensual o anual, en la que el franquiciador debe pagar un porcentaje sobre sus ventas al franquiciante (Farina, 1997).

### 3. CONTRATO DE FRANQUICIA

El contrato de franquicia, como todo contrato, se debe ajustar al derecho nacional y, en algunos casos, al derecho internacional. Refleja los intereses de los miembros de la

red de franquicia, protegiendo los derechos de la propiedad industrial e intelectual del franquiciante y manteniendo la identidad común y la reputación de la red franquiciada.

Es un contrato de *colaboración empresarial*, que básicamente implica un método de colaboración entre empresas distintas e independientes, en el que se requiere la acción común de las partes para lograr eficacia, desarrollo y ampliación de los negocios en sus respectivas empresas.

La condición esencial para que se dé la colaboración es que exista un equilibrio de poderes y de ganancias entre las partes; pero en realidad esto no sucede, ya que quien impone las condiciones de los hechos es el franquiciante y los franquiciados se someten a ellas.

En este tipo de acuerdos, el franquiciante es quien pone a disposición del franquiciado dos elementos importantes: (1) la determinación técnica empresarial, que constituye un conjunto permanente de medios y servicios de apoyo que prácticamente aseguran el éxito del franquiciado; y 2) una línea de productos o servicios, con una marca acreditada y de fama en el mercado con un sistema comercial experimentado, uniforme y continuamente renovado.

El franquiciante, al imponer normas uniformes a los diversos franquiciados que integran la red, permite la creación de una imagen de distribución, la que es imprescindible hoy en día en cualquier cadena de expendio al público que pretenda adquirir confiabilidad.

En el Contrato de Franquicia de Distribución, como se mencionó anteriormente, el franquiciado se obliga a explotar un sistema de distribución de productos con un emblema, rótulo, nombre comercial y/o marca del franquiciante.

### 3.1. OBJETO DEL CONTRATO

El objeto del contrato está dado por transmisión por parte de franquiciante al franquiciado del derecho de comercializar y explotar, en condiciones preestablecidas y bien determinadas, un negocio concreto, dentro de una zona determinada o no.

### 3.2. CARACTERÍSTICAS DEL CONTRATO

Estos contratos se caracterizan por ser innominados, ya que carecen de una mención y una regulación legal; además son bilaterales, porque deben existir dos o más

personas para que se pueda celebrar el contrato, en el que ambas partes se obligan recíprocamente las unas a las otras. También son de índole mercantil y onerosos, puesto que las ventajas que procura a una u otra de las partes no le es concebida sino por una prestación que ella le ha hecho. Es importante destacar que son de tracto sucesivo, es decir que la prestación se cumple en forma periódica y dilatada en el tiempo.

Este contrato se celebra con carácter *intuitu personae*, pues se supone que el franquiciante debe poner suma atención al elegir al franquiciado, ya que este es quien va a obligarse y de quien va a depender el éxito o fracaso del negocio.

### 3.3. ELEMENTOS DEL CONTRATO

Este contrato puede contar con los siguientes elementos, aunque no es necesario que todas se cumplan, eso depende del acuerdo que se establezca entre las partes:

- Exclusividad territorial para el franquiciado.
- Posibilidad o no de sub-franquicias.
- Plazo del contrato.
- Se establecerá un mínimo de ventas que deberá conseguir el franquiciado dentro de los períodos previstos.
- Fijación del precio de los productos que suministrará el franquiciante al franquiciado.
- Derechos que concede el franquiciante al franquiciado: licencia de marca, prestaciones de *know-how*, suministro de productos.
- Pagos del franquiciado al franquiciante del canon y/o royalties.
- Generalmente el franquiciante es quien elige el lugar para ubicación del establecimiento; se recomienda una zona adecuada para la mayor y mejor venta de productos o servicios.
- Es muy probable que se prevean las condiciones para la renovación o extinción del contrato.

### 3.4. COMPARACIÓN DEL CONTRATO DE FRANQUICIA Y EL CONTRATO DE DISTRIBUCIÓN

Actualmente se suele confundir al Contrato de Franquicia con el Contrato de Distribución. Por tal razón, consideramos importante realizar una comparación entre ambos.

El contrato de distribución se define como un acuerdo por el cual el productor o fabricante conviene el suministro de un bien final al distribuidor, quien adquiere el producto para proceder a su colocación masiva por medio de su propia organización en una zona determinada (Apuntes de la cátedra, Derecho Empresario, 2010).

Ya definido el contrato de distribución, se puede hacer una comparación con el contrato de franquicia. Se concluye que ambos tiene el mismo objetivo —colocar en el mercado distintos productos y/o servicios, en una zona determinada o a determinar— que y tanto el fabricante en el contrato de distribución, como el franquiciante en el contrato de franquicia realizan ese objetivo con el fin de ampliar su negocio a través de empresas independientes.

No obstante, en un análisis más profundo, se ven muchas diferencias entre ambos contratos: en el contrato de distribución, el distribuidor es el encargado de distribuir en el mercado los productos que el productor le concede, pero este distribuidor no tiene nada que ver con el proceso productivo de los bienes y/o servicios. En cambio, en el contrato de franquicia, el franquiciado, fabrica o no el producto que luego vende y su vez adquiere el *know- how*, que le transmite el franquiciante a dicho fin.

Otra discrepancia que se encuentra es que en la distribución el distribuidor no necesita ningún tipo de experiencia o conocimiento; en cambio en la franquicia el franquiciado recibe del franquiciante el manual operativo, el cual le brinda todos los conocimientos y experiencias, para que pueda fabricar y luego vender el producto y/o servicio.

Además, en el contrato de distribución el distribuidor no necesita ningún tipo de asistencia permanente, en cambio en la franquicia sí; esa obligación de asistencia continua se puede concretar de distintas forma: con información personalizada, reuniones, visitas periódicas y demás.

Y por último, puede mencionarse la responsabilidad, ya que en el contrato de distribución el distribuidor es responsable por los defectos o vicios que presente la mercadería desde el momento en que éste la adquiere hasta que la comercializa; en

cambio en la franquicia, el franquiciado es responsable por todo el proceso productivo, si lo produce, y de la comercialización de los bienes y/o servicios.

#### 4. NORMATIVA VIGENTE

Actualmente en Argentina el Sistema de Franquicia no se encuentra regulado por ninguna ley específica. Lo que existe es la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias, cuyo objetivo principal es fijar las normas para el funcionamiento de las franquicias, pero solamente para las empresas que se encuentran adheridas. Estas leyes se encuentran en el Código de Ética de la Asociación<sup>1</sup>.

La agrupación se encuentra a cargo del Señor Gabo Nazar y establece como misión “promover, defender, profesionalizar, representar e investigar el sistema cadenas de retail propias o desarrolladas bajo el modelo de franquicias y licencias, creando un ámbito de intercambio enriquecedor entre sus socios, la institución y el mercado, siguiendo principios éticos y socialmente responsables” (Asociación Argentina de Marcas y Franquicias, 2011); y como visión “ser la entidad referente del retail y el franchising en la Argentina con reconocimiento internacional” (Asociación Argentina de Marcas y Franquicias, 2011). También se pueden hallar en la Argentina leyes que por su naturaleza son aplicables a este sistema. Las más importantes y usadas son el Código de Comercio y el Código Civil argentinos. Esas leyes refieren al contrato de franquicia en sí, a relación que existe entre el franquiciante y el franquiciado y la relación de la franquicia con los terceros.

Analizando el Código de Comercio argentino, puede observarse que en su artículo 8, inciso 1, se define al acto mercantil como “toda adquisición a título oneroso de una cosa mueble o de un derecho sobre ella, para lucrar con su enajenación, bien sea en el mismo estado que se adquirió o después de darle otra forma de mayor o menor valor” (Código de Comercio de la República Argentina).

En el artículo mencionado se debe entender que cuando se refiere a *toda adquisición*, interpreta una modificación al patrimonio de la persona adquirente, en este caso el franquiciado, que va a sumar la cosa adquirida. Es importante destacar que esa adquisición debe ser a título oneroso, ya que existen ventajas para ambas partes (franquiciado y franquiciante), en función de las prestaciones que se llevan a cabo.

---

<sup>1</sup>Véase Anexo 12.

Debe tratarse de una cosa, interpretada ésta en sentido amplio. Abarca por lo tanto a los bienes materiales como los inmateriales, siempre que sean susceptibles de valor.

Con esta adquisición, el franquiciado debe poder *lucrar con su enajenación* o tener la verdadera intención aunque el lucro no exista. En éste caso, al aplicar el Sistema de Franquicia de Distribución, la enajenación se debe hacer en el mismo estado que se adquirió, pero la ley prevé la industrialización, cuando establece que se le puede dar una forma de mayor o menor valor.

En el inciso 2 del Código de Comercio, se entiende por *acto mercantil* a la transmisión a que se refiere el inciso anterior.

Al referirse a la *transmisión* incluye la posterior venta que haga el franquiciado de los productos que adquirió del franquiciante, es decir que la compra y la venta de una cosa mueble con fines de lucro es un acto de comercio.

Otra de las pautas que prevé este Código es que las partes intervinientes en el Contrato de Franquicia, para que puedan ejercer el comercio, deben cumplir con una serie de requisitos que son establecidos por el artículo 1 del Código, que considera comerciantes a todos los individuos que, teniendo capacidad legal para contratar, ejercen de cuenta propia actos de comercio, haciendo de ello profesión habitual (Código de Comercio de la República Argentina). Así pues, los requisitos que deben cumplir las partes del contrato son:

- Tener capacidad legal para contratar: se refiere a la aptitud de ejercer actos de comercio, que se adquiere a los 18 años de edad.
- Ejercicio de actos de comercio.
- En nombre propio.
- Profesión habitual: se entiende por lo primero a aquella calidad o condición social que asume quien con el objeto de obtener un rédito estable, dedica la propia capacidad física, intelectual y financiera a determinada finalidad productiva. El hábito se define, en términos similares a la costumbre, en reiteraciones más o menos constantes y durables de actos de determinada especie.

Tanto el franquiciado como el franquiciante deben cumplir con ciertas obligaciones, que se encuentran establecidas en los distintos artículos de la normativa comercial analizada y que hacen referencia a la obligación de someterse a la estructura normativa y jurisdiccional constitutiva de su estatuto personal: deben matricularse; si se trata de menores, deben inscribirse los títulos de su capacidad civil; deben inscribirse obligatoriamente en el registro todos los documentos mencionados



en el art. 36 del Código de Comercio<sup>2</sup>; deben llevar un orden de contabilidad uniforme y en consecuencia los libros necesarios; y deben conservar los papeles, documentos y correspondencia en que se funden sus asientos contables.

Con relación al Código Civil, este brinda pautas sobre las condiciones con que tienen que contar las partes para poder asumir su rol de franquiciante y franquiciado dentro del contrato.

El artículo 31 establece que “las personas son de una existencia ideal o de una existencia visible. Pueden adquirir los derechos o contraer las obligaciones que este código regla en los casos, por el modo y en la forma que él determina. Su capacidad o incapacidad nace de esa facultad que en los casos dados les conceden o niegan las leyes” (Código Civil de la República Argentina).

Lo dispuesto por el artículo indica que el franquiciante y el franquiciado pueden ser personas de existencia visible o personas de existencia jurídica que sean capaces de adquirir derechos o contraer obligaciones, salvo que sean declarados como incapaces.

Estas obligaciones, hacen referencia a que, en virtud a una relación jurídica, el sujeto denominado franquiciado tiene la facultad de exigirle al franquiciante, el cumplimiento de una prestación, que constituye en una obligación de dar. Esta es definida por el artículo 574 que dispone que “la obligación de dar es la que tiene por objeto la entrega de una cosa, mueble o inmueble, con el fin de constituir sobre ella derechos reales, o de transferir solamente el uso o la tenencia, o de restituirla a su dueño” (Código Civil de la República Argentina).

En el contrato de franquicia, esta obligación de dar está constituida por una licencia que otorga el franquiciante a favor del franquiciado, para que utilice su marca, nombre, presentación y para disponer de un establecimiento de acuerdo con el formato establecido por el franquiciante, en pos de la comercialización de los productos que le son otorgados.

Los elementos de esta obligación de dar son los siguientes:

(a) Sujeto

Al menos deben existir dos sujetos; en este caso son el franquiciante y el franquiciado. Ambos deben estar determinados en el contrato y deben tener capacidad para contraer la obligación.

---

<sup>2</sup>Véase Anexo 13.

(b) Objeto

Es la cosa o hecho sobre la cual recae la obligación contraída. Es decir, es la prestación que el franquiciante le otorga al franquiciado, la que se convierte en una obligación de dar. Este objeto debe ser determinado o a determinar, lícito y conforme a la moral y a las buenas costumbres, posible física y jurídicamente; y de contenido patrimonial.

(c) Vínculo jurídico

Es el elemento no material que une a las partes en la relación jurídica, en este caso el Contrato de Franquicia de Distribución.

(d) Causa

Son los fenómenos aptos para generar una relación jurídica obligatoria.

Estas obligaciones se pueden extinguir por el cumplimiento de la prestación; por común acuerdo, cuando tanto el franquiciante como el franquiciado dan por extinguida la obligación; o cuando una de las partes da por extinguido el contrato y abandona el derecho.

Para poder celebrar el contrato es importante que las partes cuenten con la capacidad de derecho y de hecho, ya que de lo contrario el contrato quedara anulado.

(e) Capacidad de derecho

Es la aptitud que tienen el franquiciado y el franquiciante para ser titulares de las relaciones jurídicas.

(f) Capacidad de hecho

Es la posibilidad de las partes de ejercer por sí los derechos y cumplir las correlativas obligaciones que esas relaciones jurídicas suponen.

## **5. ASPECTO CONTABLE**

La función principal de los estados contables es proporcionarle al dueño de la empresa información útil sobre el patrimonio, para poder tomar decisiones ventajosas y para que pueda ejercer control y cumplir con ciertas obligaciones legales e impositivas. La información contenida en los estados contables surge de la contabilización de todas

las operaciones comerciales que se llevan a cabo en el día a día de una de empresa, que además —es importante destacar— deben ser razonables con los fenómenos.

Como en el presente trabajo se está analizando el Sistema de Franquicia de Distribución es menester determinar cómo se llevará a cabo su tratamiento a través de la aplicación de las distintas resoluciones técnicas.

El franquiciante es quien posee la *cesión de derecho*; así pues, ésta es considerada como un activo, dentro de rubro Bienes de Cambio, ya que es utilizada como un bien que se encuentra a la venta para que la adquieran los posibles compradores, que pueden ser personas físicas o jurídicas.

La Resolución Técnica 9 define a la cesión de derecho como bienes destinados a la venta en el curso habitual de la actividad del ente o que se encuentran en proceso de producción para dicha venta o que resultan generalmente consumidos en la producción de los bienes o servicios que se destinan a la venta, así como los anticipos a proveedores por las compras de estos bienes (Parada, Errecaborde y Cañada, 2008).

El activo se puede clasificar en corriente o no corriente. El primero hace referencia a la posibilidad de convertirse en dinero en un período no superior a los doce meses, contados desde la fecha de cierre de ejercicio; y los segundos cuando superan los doce meses, contados desde la fecha de cierre. Específicamente, al tratarse la cesión de derecho de un bien de cambio, es considerado como un activo corriente.

Los ingresos que se obtienen por la cesión de derecho son denominados *cánones y/o royalties* y se van a exponer en el Estado de Resultado, que tiene como objetivo proveerle al dueño de la firma, en primer lugar, un resumen de los resultados estimados de la utilidad perdida o ganada por la explotación para que se puedan tomar decisiones concretas. En segundo lugar, le proporciona una separación entre los resultados provenientes de operaciones normales y los resultados de otro tipo de operaciones que no constituyen el giro normal de la explotación.

## 6. ASPECTO TRIBUTARIO

La razón principal por la cual el Estado Nacional impone distintos tributos a los contribuyentes, está dada por traslación de recursos del sector privado al sector público, para que este último pueda cumplir con el desarrollo de sus actividades.

Existen distintos tipos de tributos; en este proyecto se analizará la incidencia del Impuesto a las Ganancias, Impuesto al Valor Agregado e Ingresos Brutos.

El Impuesto a las Ganancias y el Impuesto al Valor Agregado son los tributos más importantes que establece el fisco argentino en el nivel nacional. El primero tiene como fin gravar la ganancia que obtienen los distintos sujetos pasivos y el segundo establecer una carga impositiva sobre el consumo que se aplica a la venta de cosas, a la prestación de servicios y a las importaciones de ciertos bienes.

A su vez, también existen distintos tributos establecidos por los fiscos provinciales. En este caso, se analizará Ingresos Brutos, que es determinado por la provincia de Córdoba y tiene como objetivo gravar los ingresos brutos de las distintas personas físicas o jurídicas sujetas al gravamen. De esta carga se deriva el Convenio Multilateral, que no es un impuesto, sino un régimen de distribución de bases imponible, cuyo objeto es evitar la doble o múltiple imposición tributaria derivada de la aplicación del impuesto sobre los Ingresos Brutos en la jurisdicción suscriptora, cuando el contribuyente realiza actividades que proviene de un proceso único y económicamente inseparable en dos o más jurisdicciones adheridas. Es importante destacar que este convenio no altera ni modifica las normas que cada jurisdicción ha dictado sobre el Impuesto a los Ingresos Brutos; únicamente se limita a distribuir los ingresos brutos totales, dejando a cada jurisdicción gravar lo que corresponda en función de sus normas.

A continuación se analizarán las exigencias para que el franquiciante sea contribuyente de los tributos mencionados anteriormente.

## 6.1. HECHO IMPONIBLE

De acuerdo con, el hecho imponible es el que genera el nacimiento de una obligación tributaria. Para que ésta exista, es necesario que un sujeto deba el impuesto y que el Estado tenga una acreencia sobre aquél (Diez, 2009). Cabe destacar además que debe existir una ley que establezca el tributo, ya que de lo contrario no hará nacer la obligación tributaria. También es necesario que existan los aspectos espacial, temporal, objetivo, cuantitativo y subjetivo, que se desarrollan a continuación:

### (a) Elemento objetivo

Constituye el hecho, la materia, que el legislador ha tomado en cuenta para el establecimiento de la obligación tributaria (Diez, 2009).

(b) Elemento temporal

Indica las condiciones de tiempo en que se debe acontecer el elemento material (Diez, 2009).

(c) Elemento espacial

Implica que el hecho imponible, en su aspecto objetivo, siempre ha de tener lugar en un determinado territorio, ya que debe ser precisa la delimitación del ámbito geográfico dentro del que un determinado hecho imponible va a producir sus efectos (Diez, 2009).

(d) Elemento subjetivo

Este elemento se conecta con el elemento objetivo, y a su vez este con el sujeto pasivo de la obligación tributaria, que es quien ha definido abstractamente el legislador en el plano normativo y que justifica el nacimiento de la obligación tributaria; además, es el titular de la capacidad contributiva, ya que el hecho contemplado en la ley ha de ser revelador de alguna suerte o riqueza (Diez, 2009).

(e) Elemento Cuantitativo

El hecho imponible es medido, con el fin de aplicarle la escala progresiva, cuya utilización dará como resultado el importe del impuesto a ingresar (Diez, 2009).

## 6.2. SUJETO

El sujeto de los tributos va a ser el Franquiciante, que en el caso que compete se caracteriza por ser una empresa o explotación unipersonal que debe cumplir con una serie de requisitos:

- El titular debe ser una persona física o sucesión indivisa.
- La persona física o sucesión indivisa debe tener domicilio o radicación en el país.
- Debe realizar con habitualidad una actividad industrial, comercial, de servicio, financiera, agropecuaria, entro otras.
- Está actividad debe ser realizada dentro del territorio de nuestro país.
- La actividad debe ser ejercida con el fin de lucro, es decir con el fin de obtener un beneficio. (Diez, 2009)

Este tipo de empresas son sujeto pasivo del impuesto, pero no son sujetos pasivos de la obligación tributaria. Es decir que cuando se determina el resultado

impositivo, este es en cabeza de la empresa unipersonal, pero en lugar de ingresar el impuesto a la empresa, el resultado se le asigna al titular, para que éste lo incluya en su declaración jurada personal, adicionándole los demás resultados que haya obtenido durante el periodo fiscal.

Este impuesto que recae sobre la explotación unipersonal cumple con los presupuestos fácticos, ya que es global, subjetivo y se aplica una escala regresiva.

En relación al tributo a las ganancias, Fábrica de Pastas Maceratta, va a tributar por tercera categoría, ya que en su artículo 49, inciso b), Ley 20.628, considera ganancia a “Todas las que deriven de cualquier otra clase de sociedades constituidas en el país o de empresas unipersonales ubicadas en éste” (Parada, Errecaborde, Cañada, 2010). Además a esta figura, considera como ganancia a todo enriquecimiento o todo incremento de valor, cualquiera fuera su origen y duración.

Todos los ingresos y gastos, vinculados a la tercera categoría, se imputaran por el criterio de lo devengado, el cual establece que se considera que un ingreso esta devengado cuando se ha producido el nacimiento del derecho a percibir el ingreso, independientemente de que hubiera transcurrido el plazo para que el ingreso se vuelva exigible, y que un gasto esta devengado significa que se ha producido el nacimiento de la obligación a pagar el gasto, independientemente que hubiera transcurrido el plazo para que el gasto se vuelva exigible. (Diez, 2009)

Respeto al Impuesto al Valor Agregado, el hecho imponible para Fábrica de Pastas Maceratta se perfecciona, según artículo 5, inciso a) “en el caso de venta-inclusive bienes registrables-, en el momento de la entrega del bien, emisión de la factura respectiva, o acto equivalente, el que fuera anterior”. (Parada, Errecaborde, Cañada, 2010)

## 7. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Antes de proceder al estudio de la situación de la empresa, se analizará el sector en el cual se desenvuelve a través del modelo de las cinco fuerzas competitivas que desarrolla Michael Porter en su obra *Ventaja competitiva* (2008).

En cada industria, el carácter, mezcla y sutilezas de las fuerzas competitivas son distintos. El modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter es la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y para evaluar la fortaleza e importancia de cada una de ellas. Este modelo, descrito en el cuadro 1, establece que el estado de

competencia en una industria es un complejo de presiones competitivas que operan en cinco áreas del mercado en general:

- 1) Presiones competitivas asociadas a la maniobrabilidad del mercado y a la competencia por las preferencias de los compradores, entre vendedores rivales en la industria.
- 2) Presiones competitivas asociadas a la amenaza de los nuevos actores en el mercado.
- 3) Presiones competitivas producto de las medidas de las empresas de otras industrias para obtener compradores para sus propios productos sustitutos.
- 4) Presiones competitivas por el poder de negociación del proveedor y la colaboración proveedor-comprador.
- 5) Presiones competitivas por el poder de negociación del comprador y la colaboración vendedor-comprador.

Cuadro 1: Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

Fuente: *Ventaja Competitiva*, Porter: 2008.

### 7.1. PRESIONES COMPETITIVAS ASOCIADAS A LAS MANIOBRAS COMPETITIVAS ENTRE VENDEDORES Y RIVALES

La competencia entre rivales de una industria siempre es cambiante, en tanto éstos inician nuevos movimientos de ofensiva y defensiva, y destacan primero una mezcla de armas competitivas y después otra en sus esfuerzos por mejorar su posición en el mercado.

La más fuerte de las cinco fuerzas competitivas es casi siempre la maniobrabilidad en el mercado y la competencia por la preferencia del comprador, presente en los vendedores rivales de un producto o servicio. En efecto, un mercado es un campo de batalla competitivo en donde nunca termina la carrera por el favor del comprador. Los vendedores rivales son propensos a emplear cualquier arma que tengan en su “arsenal” comercial para mejorar o fortalecer sus posiciones en el mercado y obtener buenas ganancias. El reto es idear una estrategia competitiva que, al menos, permita que una empresa mantenga la suya contra sus competidores y que, idealmente, produzca una ventaja competitiva sobre sus rivales; sin embargo la competencia es constante y dinámica.

A continuación se mencionan las armas que utilizan las empresas para combatir a sus rivales y atraer compradores:

- precios más bajos,
- más características en los productos,
- mejor desempeño del producto,
- mayor calidad,



- mejor imagen y atractivo de marca,
- más variedad de modelos y estilos,
- mayor/mejor red de distribución de los productos,
- financiamiento con interés bajo,
- mayor grado de publicidad,
- mayor capacidad de servicio al cliente,
- mejor capacidad para dar a los compradores productos a su medida.

## 7.2. PRESIONES COMPETITIVAS ASOCIADAS A LA AMENAZA DE NUEVOS ACTORES

Se relacionan con las barreras de entrada en una industria, que se pueden considerar tanto altas como bajas según los recursos y competencias de la cantidad de candidatos potenciales. Las empresas con recursos financieros considerables, capacidades competitivas demostradas y una marca prestigiosa pueden ser capaces de saltar las barreras de entrada en una industria con mucha facilidad. De otro modo, las compañías pequeñas que apenas se inician pueden descubrir que esas barreras son infranqueables para ellas. Así, la dificultad de los candidatos para competir en un área siempre se relaciona con los recursos financieros y capacidades competitivas de los actores potenciales.

Las barreras más comunes que deben saltar los candidatos son:

- La presencia de economías de escala considerables en la promoción o en otras áreas: cuando las empresas titulares gozan de ventajas de costos asociados a su operación a gran escala, las foráneas deben entrar operando en esa misma escala (medida costosa y riesgosa) o aceptar una desventaja de costos y en consecuencia de menos ganancias.
- Desventajas de costos y recursos no relacionados con la escala de las operaciones: estas se dan cuando los titulares de las industrias tiene ventajas de costos provenientes de los efectos de la curva de aprendizaje/experiencia, de la posesión de tecnologías, sociedades con los mejores o más baratos proveedores de materias primas y componentes, ubicaciones favorables y costos fijos bajos.
- Altos requisitos de capital: mientras mayor sea la inversión total necesaria para entrar con éxito en el mercado, más limitada será la cantidad de candidatos potenciales.

- Dificultades de construir una red de distribuidores o minorista y asegurar un espacio adecuado de sus anaqueles: un nuevo actor potencial enfrenta numerosos desafíos del canal de distribución, ya que debe “comprar” su camino realizando recorte en los precios o con mayores márgenes de ganancia para los distribuidores o concesiones de publicidad y promocionales. En consecuencia, las ganancias del recién llegado se verán mermadas hasta que su producto obtenga la suficiente aceptación por el comprador.
- Políticas regulatorias restrictivas: las dependencias gubernamentales pueden limitar o incluso bloquear la entrada al solicitar licencias y permisos.
- La capacidad e inclinación de los titulares de la industria por emprender iniciativas ambiciosas para bloquear la entrada a los interesados: los titulares de las empresas pueden hacer poco para obstaculizar la entrada a un recién llegado; o pueden hacer todo lo que esté a su alcance —como recortar los precios, hacer más publicidad, mejorar en los productos, etc.— para impedir que el recién llegado obtenga clientela.

### 7.3. PRESIONES COMPETITIVAS DE VENEDORES DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Las empresas de una industria resisten una presión competitiva por las acciones de las compañías de una industria relacionada, siempre que los compradores consideren los productos de ambas industrias buenos sustitutos.

Las presiones competitivas provenientes de sustitutos son atractivas para los consumidores, cuando su precio es más atractivo que el producido por la industria, o tiene una mayor calidad y desempeño, o están disponibles o aparecen nuevos o, por último, cuando los usuarios finales se sienten más cómodos al usar estos productos sustitutos.

#### 7.4. PRESIONES COMPETITIVAS PROVENIENTES DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR Y LA COLABORACIÓN PROVEEDOR-VENDEDOR

Si las relaciones proveedor-comprador representan una fuerza competitiva débil o fuerte depende de si los proveedores principales ejercen un poder de negociación suficiente para influir en los términos y condiciones de la oferta en su favor, o de la naturaleza y la medida de la colaboración proveedor-vendedor en la industria.

Siempre que los principales proveedores de una industria tengan una posición ventajosa para determinar los términos y condiciones de los insumos que proveen, están en posibilidades de ejercer una presión competitiva en uno o más vendedores rivales.

El poder de negociación del proveedor es más fuerte cuando:

- los miembros de las industrias incurren altos costos al cambiar de proveedores;
- hay poca oferta de los insumos necesarios, lo que le da a los proveedores una mejor posición para fijar precios;
- un proveedor tiene un insumo diferenciado que aumenta la calidad o desempeño de los productos del vendedor, o es una parte valiosa o básica del proceso de producción del vendedor;
- hay pocos proveedores de un insumo en particular;
- algunos proveedores amenazan con integrarse a las etapas posteriores de la producción de los miembros de la industria y quizá convertirse en sus rivales.

#### 7.5. PRESIONES COMPETITIVAS PROVENIENTES DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DEL COMPRADOR Y DE LA COLABORACIÓN VENDEDOR-COMPRADOR

Si las relaciones entre vendedor-comprador representa una fuerza competitiva débil o fuerte depende de si algunos o muchos compradores tiene el suficiente poder de negociación para obtener concesiones de precios y otros términos y condiciones de venta favorables; o del grado de importancia competitiva de las sociedades estratégicas vendedor-comprador en la industria.

Así, pues, el poder de negociación del comprador es mayor cuando:

- los costos de cambiar a otras marcas o a productos sustitutos son bajos para el comprador;
- los compradores son grandes y pueden exigir concesiones al adquirir grandes cantidades;
- la demanda de compra es débil o está en declive;
- hay pocos compradores, por lo que cada uno es importante para los vendedores;
- la identidad del comprador añade prestigio a la lista de clientes del vendedor;
- los compradores tienen la capacidad de posponer sus adquisiciones si no les agrada las condiciones actuales que ofrecen los vendedores;
- algunos compradores significan una amenaza de integrarse a las primeras etapas de la producción de los vendedores y convertirse en competidores importantes.

Por su parte, el poder de negociación del comprador es menor cuando:

- los compradores adquieren artículos con poca frecuencia o en pequeñas cantidades;
- los costos de cambiar a otras marcas son altos para el comprador;
- hay un aumento en la demanda de compra que crean un “mercado de vendedores”;
- la reputación de la marca de un vendedor es importante para un comprador;
- el producto de un vendedor en particular añade calidad o desempeño muy importante para el comprador y no lo consigue con otras marcas;
- la colaboración o asociación del comprador con vendedores selectos ofrece oportunidades atractivas para ambas partes. (Estrategia competitiva, 2008)

## **8. ANALISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA**

Se emprenderá un análisis de la situación financiera y económica de la empresa a través del análisis de distintos índices, que van a dar un indicio sobre una situación determinada. A su vez estos deben ser complementados con otra información proveniente de administradores, contadores de la empresa y sobre todo el contexto que vive el país, para poder expresar con objetividad la situación real de la empresa analizada. Es necesario este análisis financiero para demostrar la capacidad de la empresa para sostener un negocio rentable a través del tiempo, en procura de

garantizar el margen de rentabilidad prometido en la negociación con los franquiciados.

Los ratios analizados van a ser los de liquidez, rotación y utilidad. El primero se realizará con el objetivo de determinar la capacidad de pago del ente para hacer frente a las obligaciones en un período de tiempo que comprende hasta un año. Es importante que la empresa conozca esta situación, para que no tenga dificultades para hacer frente a sus obligaciones, no entrar en cesación de pagos y no desaprovechar oportunidades de negocio si cuenta con un exceso de recursos, lo que puede generar un costo de oportunidad.

El segundo ratio tendrá como fin principal dar a conocer de manera aproximada la rotación de las cuentas por pagar y por cobrar, para determinar si existe un equilibrio entre ambas, ya que de lo contrario la empresa se encontrará en cesación de pagos.

El tercer lugar, se analizará la capacidad de la empresa para generar resultados; en este sentido se puede tener dos visiones: (1) Manifiesta lo que se ganó o perdió en un período de tiempo determinado, sin relacionarla con los recursos que fueron puestos a producir y que la generaron. (2) En términos de rentabilidad, que refleja la productividad del capital.

A continuación, de acuerdo con Pérez (2005), se mencionan los ratios que se tendrán en cuenta:

## 8.1. RATIOS DE LIQUIDEZ

### (a) Liquidez corriente

Fórmula: Activo Corriente / Pasivo Corriente

Da una aproximación de la capacidad de pago de la empresa para hacer frente a sus compromisos a corto plazo. Está indicando, por cada peso que se adeuda, cuántos pesos se cuentan por hacer frente a esa obligación.

### (b) Razón ácida

Fórmula: (Caja + Bancos + Acciones + Deudores + Documentos por Cobrar) / Pasivo Circulante

Relaciona el activo corriente con el pasivo no corriente; del primero se le extraen los inventarios con el objetivo de incluir solamente los activos más líquidos a corto plazo y así arrojar un mejor resultado. Indica lo mismo que el ratio anterior.

(c) Solvencia

Fórmula: (Disponibilidades + créditos corrientes) / (Pasivo corriente)

Relaciona el total de activos a corto plazo, de los cuales se deducen los gastos de depreciación y amortización y demás partidas que compensan los elementos del activo con relación a al pasivo a corto plazo. Este índice constituye la garantía frente a terceros, formado por los bienes reales de la empresa.

(d) Capital de trabajo

Fórmula: Activo Corriente – Pasivo Corriente

Mide la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

## 8.2. RATIOS DE ROTACIÓN

(a) Rotación de inventarios

Fórmula: Costo de ventas / Inventarios

Este indicador permite saber el número de veces en que el inventario es realizado en un período determinado, es decir, identifica cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar.

(b) Días de rotación de inventario

Fórmula: 365 / Rotación inventarios

Indica cada cuántos días rotan los inventarios.

(c) Rotación de las cuentas por cobrar

Fórmula: 365 días / Rotación Cuentas por Cobrar

Mide la actividad o liquidez de las cuentas por cobrar, es decir, expresa las veces que rotan las cuentas por cobrar con relación a las ventas.

(d) Días de rotación de cuantas por cobrar

Fórmula: (Cuentas por cobrar promedio \*365) / Ventas

Indica cada cuántos días las cuentas por cobrar se hacen líquidas.

(e) Rotación de las cuentas por pagar

Fórmula: Costo mercadería vendida / Cuenta por Pagar

Indica el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año calendario de la empresa.

(f) Días de rotación de las cuentas por pagar

Fórmula: 365 días / Rotación Cuentas por Pagar

Establece cada cuántos días la empresa hace frente a sus obligaciones a corto plazo.

### 8.3. RATIOS DE RENTABILIDAD

(a) Rentabilidad del Patrimonio Neto:

Fórmula: Ganancia del ejercicio / Patrimonio Neto

Indica cuánto se gana por cada peso colocado a producir, o cuánto se pierde en caso de un resultado negativo.

(b) Margen de Utilidad

Fórmula: Utilidad Neta / Ventas

Indica cuánto beneficio se ha obtenido por cada peso de ventas, en otras palabras cuánto gana la empresa por cada peso que vende.

(c) Rendimiento sobre Activo

Fórmula: Utilidad Neta / Total de Activos

Muestra el nivel de rendimiento de las inversiones realizadas, es decir en cuánto aumentó el enriquecimiento de la empresa como producto del beneficio obtenido.

(d) Rendimiento sobre Capital

Fórmula: Utilidad Neta / Capital

Indica cuánto dinero ha generado el capital aportado por los dueños de la empresa, es decir la utilidad por cada peso de recurso propio.

(e) Índice Dupont

Fórmula: Rentabilidad del Patrimonio Neto / Rentabilidad del Activo

Permite evaluar la relación entre la deuda y los capitales propios de la empresa.

Es importante recordar que la situación financiera es una sola; clasificarla de corto o de largo plazo es una cuestión de tiempo, ya que en el futuro un largo plazo se transforma en un corto plazo.



## DIAGNÓSTICO

La Fábrica de Pastas Maceratta se insertó en el mercado a través del comercio Porki's, propiedad de uno de sus dueños, en el año 2000. Éste realizaba ventas al por mayor de fiambres y quesos a los distintos comercios de la ciudad de Río Cuarto y a las localidades Las Higueras y Holmberg, y los dueños vieron la oportunidad de ofrecer también pastas. Esta estrategia dio como resultado que las ventas se incrementaran día tras día y que la organización emprendiera sus primeros pasos hacia el crecimiento.

Con el correr de los meses, se contrató a una persona encargada de buscar nuevos clientes en la ciudad de Río Cuarto y así poder expandir los distintos productos, que fueron aceptados de manera exitosa por los diferentes consumidores.

Al ir en ascenso la comercialización, la producción también fue creciendo. Parte de ese crecimiento se debió a que se buscó incrementar las ventas a través de las distintas localidades de la región de Río Cuarto, como Chucul, Carnerrillo, General Deheza, Las Perdices, Alcira Gigena y demás.

Durante sus primeros cinco años de vida, los productos Maceratta lograron insertarse, crecer y prosperar en el mercado de las pastas de la provincia de Córdoba. A mediados de 2007, surgió la oportunidad de que los productos se conocieran en la provincia de San Luis, a través de uno de los repartidores con los que contaba la empresa. La aprobación por los compradores fue contundente y meses después se tuvo que incrementar el número de vendedores para esa provincia. Esto significó para la empresa un gran logro y un fuerte crecimiento: había cruzado la frontera provincial.

En el año 2009 la empresa familiar llegó a la provincia de La Pampa, donde su penetración de mercado fue rápida, como en el resto de las provincias mencionadas anteriormente.

Actualmente, la organización cuenta con ánimo de seguir creciendo y expandiéndose en el mercado de las pastas en las distintas provincias del país y para esto desea plantear un sistema de franquicia de distribución.

Es importante resaltar que Maceratta implementó una estrategia de canal de distribución indirecto, apuntando a los distintos comercios de las localidades en vez de hacer venta directa al consumidor final.

### 1. ANÁLISIS DE CONTEXTO

#### 1.1. EL CONTEXTO MACRO

El contexto macro<sup>3</sup> influye en Fábrica de Pastas Macerata de diversas formas. Un fuerte factor de influencia es el económico, puesto que la inflación que sufre el país se traslada a la suba de precios de las materias primas, luz, gas y demás insumos necesarios para la elaboración de cada una de las pastas. Otro factor es el social: el estilo de vida actual de la sociedad hace que las mujeres trabajen fuera de sus hogares durante muchas horas y que tengan menos tiempo de elaborar comida casera; en consecuencia, eligen comprar productos que se asemejen a la comida tradicional.

La tecnología es también un factor fundamental de la industria en general y de las fábricas de pastas automatizadas en particular, ya que sin ella no se podrían elaborar en serie los productos de alta y uniforme calidad que exige un sistema de franquicia; la tecnología es cambiante y las empresas, para mantenerse a la altura de la demanda, deben ir renovándola siguiendo el ritmo de las mutaciones técnicas.

Por último, está el factor político: las medidas gubernamentales que se toman sobre los sectores productivos influyen de forma directa en el mantenimiento y rentabilidad de las empresas. En 2011, por ejemplo, el gobierno erradicó el subsidio a los molinos harineros, lo que originó un incremento en el precio de la harina en más de un 50%. Esto tuvo una repercusión directa en la Fábrica de Pastas Maceratta.

## 1.2. EL CONTEXTO MICRO

De acuerdo con el esquema de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, en el sector de las pastas frescas de las provincias de Córdoba, La Pampa y San Luis, en el que actúa Maceratta tienen influencia las siguientes presiones:

### 1.2.1. PRESIONES COMPETITIVAS ASOCIADAS A LAS MANIOBRAS COMPETITIVAS ENTRE VENEDORES Y RIVALES

Fábrica de Pastas Maceratta es una explotación unipersonal que se dedica a la elaboración de pastas frescas y compite con muchas empresas ubicadas en las provincias de Córdoba, La Pampa y San Luis.

La fábrica cuenta con un mercado amplio no solo en la provincia de Córdoba, sino también en San Luis y La Pampa. Así pues, posee una estructura organizacional

---

<sup>3</sup> El macro contexto se estudia teniendo en cuenta los lineamientos del diagrama PEST.

capaz de presionar a la competencia gracias a la correlación instantánea entre su producción y distribución, que facilita la provisión de productos precederos a los distintos comercios.

Actualmente, en las provincias donde Maceratta distribuye sus productos, existen diversas empresas dedicadas a la fabricación de pastas con diferencias en cuanto a tamaño y magnitud productiva; esto agrava la competencia entre compañías, que son muchas y con oferta de productos similares. En consecuencia, las empresas rivales llevan a cabo distintas estrategias comerciales, como publicidades radiales, televisivas y gráficas, y la realización de algunas ofertas. Puede afirmarse, entonces, que las fábricas de pastas compiten por la calidad de sus productos y por el servicio a los distintos clientes, pero no por precio, puesto que en general no se hacen rebajas en los precios a los distintos comercios.

En conclusión, la rivalidad del sector es cada vez más intensa debido a la importancia que le están dando los industriales de la pasta al aumento de su calidad y la mejora del servicio de distribución.

En el cuadro 2 se presentan los competidores actuales de Maceratta.

Cuadro 2: Competidores de Maceratta

COMPETIDORES EN LA PORVINCIA DE CÓRDOBA
Fábrica de Pastas La Puntanita Fábrica de Pastas La Italiana Fábrica de Pastas La Romana Fábrica de Pastas La Piamontesa Fábrica de Pastas Bettini

COMPETIDORES EN LA PORVINCIA DE SAN LUIS
Fábrica de Pastas La Nona Fábrica de Pastas La Juvenil Fábrica de Pastas Bettini Fábrica de Pastas La Italiana

COMPETIDORES EN LA PORVINCIA DE LA PAMPA
Fábrica de Pastas La Cacerolla Fábrica de Pastas Pasta Alegre Fábrica de Pastas La Italiana

Fuente: Elaboración propia  
(SEGÚN ANEXO 8)

### 1.2.2. PRESIONES COMPETITIVAS ASOCIADAS A LA AMENAZA DE NUEVOS ACTORES

Las barreras de entrada a la industria de las pastas son altas porque las empresas deben contar con recursos financieros y capacidades considerables. Así pues, se pueden observar las siguientes barreras de entrada al sector:

- Economías de escala: las grandes fábricas de pasta cuentan con ventajas en los costos del proceso productivo que les permiten obtener mayores ganancias; por su parte, las explotaciones unipersonales, en sus inicios, cuentan con altos costos fijos, lo que provoca una disminución en sus ganancias finales.
- Altos requisitos de capital: se necesita una inversión de capital alto para poder lograr éxito en el mercado, puesto que es preciso invertir tanto en tecnologías que proporcionen una cierta calidad a los productos, como en un adecuado sistema de distribución.
- Construcción de una red de distribución de las pastas: es la más complicada de todas las barreras, en tanto que no es posible su creación de un día para otro, sino que les lleva años a las empresas poder posicionar sus productos en una zona determinada.
- Desventajas de costos y recursos no relacionados con la escala de las operaciones: las compañías jóvenes al principio deben enfrentar desventajas en los costos, en comparación con otras empresas que al tener mayor antigüedad en el mercado cuentan con maquinarias que funcionan con una tecnología más avanzada que proporciona costos fijos más bajos.
- En cuanto a políticas reguladoras dentro de la industria, en la ciudad de Río Cuarto existen controles diversos y mensuales realizados por Bromatología, que se encarga que la firma cumpla con todas las medidas de higiene y seguridad; de lo contrario, la empresa es clausurada hasta que encontrarse en las condiciones obligatorias.

Por todo lo analizado, las barreras de entrada a la industria de las pastas son altas.

### 1.2.3. PRESIONES COMPETITIVAS DE VENDEDORES DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos son atractivos para los consumidores cuando ofrecen la misma calidad y desempeño, y su precio es más atractivo que el que ofrece Fábrica de Pastas Maceratta. En la industria alimenticia, los productos sustitutos de las pastas

son variados, y todos satisfacen la misma necesidad básica: alimentar. Así pues, algunos productos sustitutos son la carne, el pollo y las verduras, entre otros.

#### 1.2.4. PRESIONES COMPETITIVAS PROVENIENTES DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR Y LA COLABORACIÓN PROVEEDOR-VENDEDOR

El poder de negociación de los proveedores es fuerte puesto que la materia prima básica para la elaboración de las distintas pastas (harina) es comprada sólo a dos molinos harineros, los únicos que satisfacen la calidad exigida por Maceratta en sus insumos. Entonces, al no existir en el mercado otra oferta de insumos con esa calidad, los molinos oferentes pueden aumentar fácilmente sus precios.

#### 1.2.5. PRESIONES COMPETITIVAS PROVENIENTES DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DEL COMPRADOR Y LA COLABORACIÓN PROVEEDOR-VENDEDOR

Respecto de la capacidad de negociación con que cuentan los clientes, puede afirmarse que no tienen gran influencia frente a la empresa, ya que son muchos los comercios donde Maceratta coloca sus productos y no están en condiciones de reclamar precios más bajos, salvo por el volumen de compra. Además la marca Maceratta ofrece a sus clientes distribuidores una importante reputación. Por otra parte, el sistema de franquicia asegura que los precios sean respetados para mantener la uniformidad de la calidad del servicio.

## 2. VENTAJA COMPETITIVA

El éxito de la Fábrica de Pastas Maceratta radica en la fórmula utilizada en la fabricación de los distintos productos. En el proceso productivo intervienen materias primas de primera calidad, personal capacitado y sobre todo el *toque casero* aportado por sus dueños a las distintas recetas, que provienen de los abuelos del fundador, oriundos de Italia de la región de Maceratta. Esta especial dedicación dio como resultado que las masas de empanadas y pascualinas sean hojaldradas, y que el sabor de los sorrentinos y ravioles se asemeje a lo artesanal y no al fabril, al igual que

el de los tallarines. Todo esto hace que las pastas se diferencien de las demás y que lleguen a los distintos consumidores de manera exitosa.

Es importante destacar que no se implementa el sistema de deshidratación en la producción, proceso en el que se extrae una cantidad de fluidos naturales, como agua, proteínas y vitaminas de las pastas, y que hace que los productos sean menos nutritivos y naturales, aunque más duraderos

Asimismo, parte del éxito de la fábrica de pastas se combinó con el servicio que la organización le brindaba a su canal de distribución, que consistía en transportarle los productos hacia sus comercios después de 24 horas de encargados por tratarse de productos perecederos. Se destaca que la organización cuenta desde sus inicios con medios de movilidad equipados con sistemas de refrigeración aptos para mantener la cadena de frío necesaria para la conservación adecuada de los productos finales.

El éxito de la Fábrica de Pastas Maceratta se consuma en su fundador, que siempre fue innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos y sobre todo orientado al crecimiento de la empresa<sup>4</sup>.

### **3. TENDENCIA DE LAS VENTAS**

Desde sus comienzos, Maceratta ha presentado tendencia alcista de ventas debido al incremento sostenido de la comercialización. Esta tendencia creciente legitima la estrategia de franquicia que quiere implementar la fábrica. Sus franquiciados, dado el éxito de la marca, se verían altamente beneficiados.

A continuación se puede visualizar en la Tabla N.º 1 la tendencia de ventas en unidades y en montos, los costos directos e indirectos y la ganancia bruta y neta desde el año 2005 hasta 2010:

---

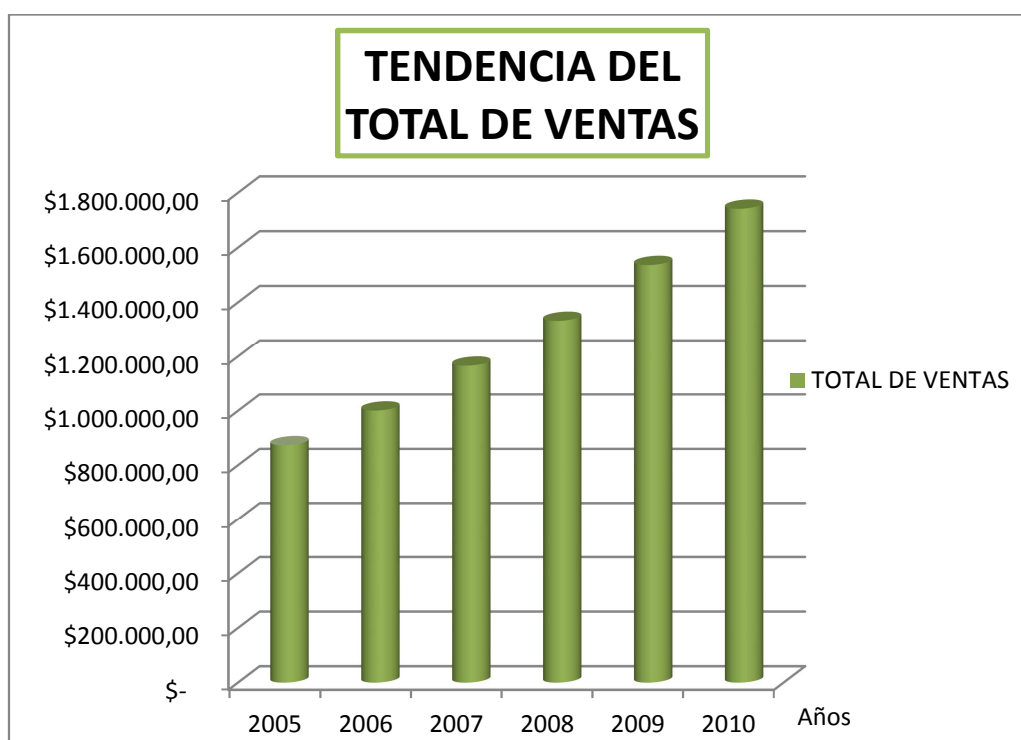
<sup>4</sup> Para observar otros factores que contribuyen al éxito de la Fábrica de Pastas Maceratta, véase Anexo 1, p. 111.

Tabla 1: Ventas anuales

	TENDENCIA PASADA					
	AÑO					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ventas en Unidades	873.600 u	1.001.000 u	1166100 u	1.332.500 u	1.536.600 u	1.742.000 U
Ventas Montos	\$ 872.633,00	\$ 1.090.792,95	\$ 1.678.143,75	\$ 2.237.525,50	\$ 2.800.743,73	\$ 3.906.393,80
Resultado Bruto	\$ 523.579,80	\$ 632.659,91	\$ 990.104,81	\$ 1.263.696,09	\$ 1.583.677,17	\$ 2.290.349,37
Resultado Neto	\$ 268.745,15	\$ 282.925,86	\$ 438.909,44	\$ 584.792,78	\$ 678.798,80	\$ 942.635,57

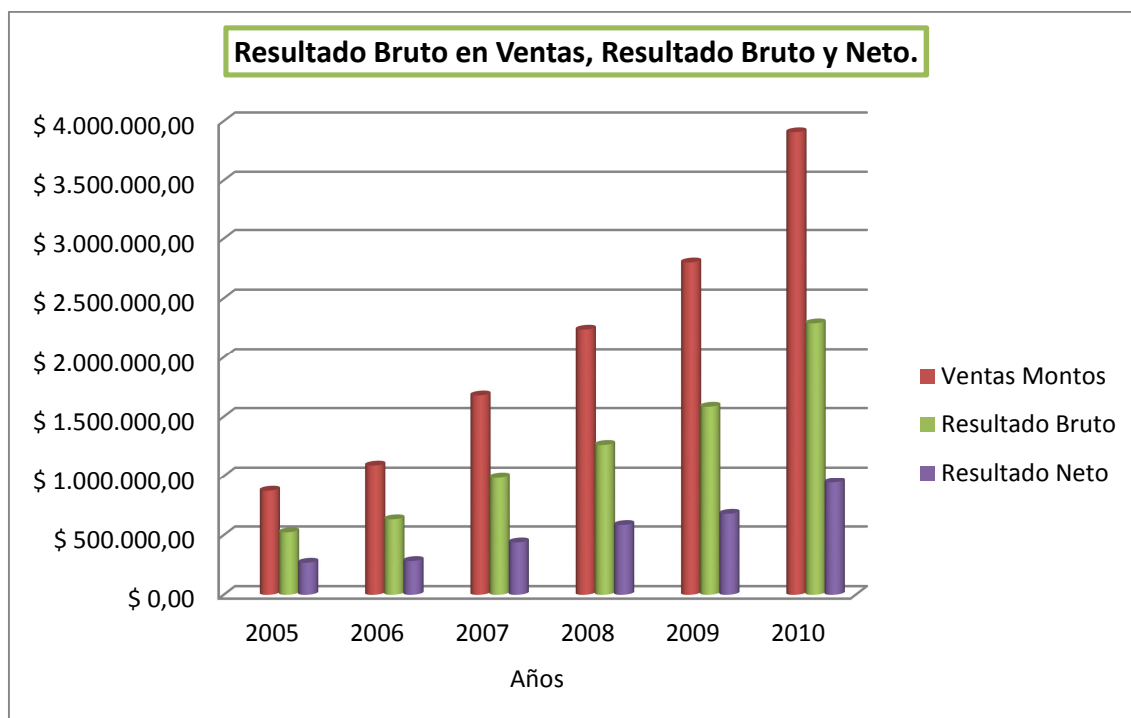
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1: Tendencia total de ventas en unidades



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 2: Ventas brutas, resultado bruto y resultado neto



Fuente: Elaboración propia

En los siguientes gráficos se puede observar que la tendencia de ventas es alcista y que la empresa incrementó en los últimos seis años hasta en un 100% las cantidades vendidas; a su vez ese crecimiento se ve reflejado en la ganancia neta, que aumentó más de un 300% desde 2005 hasta 2010<sup>5</sup>.

Ese crecimiento no se realizó de un año a otro, sino que se dio con el correr del tiempo a medida que Maceratta fue ganando terreno en el mercado de las pastas. Puede observarse que desde 2005 a 2006 las ventas aumentaron en 127.400 unidades, lo que reflejó un ingreso bruto de las ventas de \$ 872.633 y una ganancia bruta de \$ 523.579,80; ésta última se obtuvo de restarle a las ventas los costos directos e indirectos provenientes de su actividad, lo que refleja finalmente un resultado neto de \$ 268.579.

A su vez en el año 2006 las unidades se acrecentaron en 165.100 unidades, lo que reflejó una ganancia bruta y neta de \$ 632.659,91 y \$ 282.925,86 respectivamente. Puede observarse también que en los años 2007 y 2008 el resultado neto se incrementó en un 160% en relación al año 2005.

En los períodos 2008-2009 y 2009-2010, Maceratta obtuvo su mayor utilidad, que asumió un valor de \$ 678.798,80 y de \$ 942.635,57 respectivamente, implicando un aumento en su rentabilidad de más del 300% y la colocación de más de 205.000

<sup>5</sup> Véase Anexo 2 para observar la tendencia de ventas de cada producto en particular, p.112.

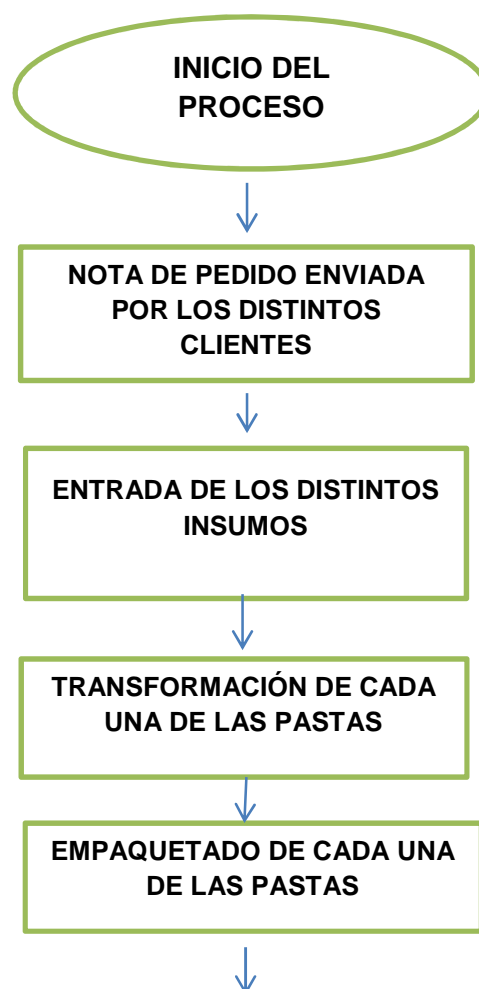


unidades en los distintos comercios. Puede decirse que la fábrica de pastas, por su trayectoria a lo largo de estos cinco años, ha logrado una participación en el mercado actual del 40%<sup>6</sup>.

#### 4. EL PROCESO PRODUCTIVO

El proceso productivo que utiliza la organización está constituido por un sistema interrelacionado cuya salida (*output*) son los bienes que se entregan a los distintos clientes que los demandan, a partir de la transformación de los insumos suministrados por los proveedores (*input*) y de la agregación de valor a esa transformación.

Cuadro 3: Flujograma del proceso productivo de Maceratta



<sup>6</sup> Véase Anexo 8 para observar cómo se compone el mercado y la participación de mercado de Maceratta, p.147.



Fuente: Elaboración propia

Para que el proceso productivo se inicie es necesario que la organización reciba la nota de pedido por parte de los distintos clientes, pues el sistema que utiliza Maceratta para elaborar las distintas pastas es el denominado “producción por orden”. Esta técnica se utiliza con fin de no acumular un stock que la empresa no pueda vender antes de que se produzca el vencimiento, ya que se están fabricando productos alimenticios altamente perecederos, que tienen vencimiento en días.

La organización familiar fabrica los distintos productos todos los días de la semana, es decir de lunes a viernes; cada día produce para una zona diferente. La elaboración de las pastas se realiza de acuerdo con los encargos de los distintos clientes; no obstante, la organización cuenta con un estimativo de producción diaria para poder abastecerse de los insumos necesarios.

En la actualidad, cada día la planta de producción produce aproximadamente 3.300 tapas de empanadas (de horno, de freír y árabes), 410 bolsas de tallarines, 450 cajas de ravioles, 1.300 pascualinas y 150 cajas de sorrentinos. Es importante destacar que la planta no está siendo utilizada al 100% sino aproximadamente al

70%<sup>7</sup>, lo que otorga una posibilidad de crecimiento de la producción para nuevos mercados sin generar inconvenientes en el proceso productivo.

En las siguientes tablas se detalla cómo organiza su producción la Fábrica de Pastas Maceratta, y el vencimiento y el stock aproximado de sus productos:

Tabla 2: Producción por día y por zona

<b>PRODUCCIÓN</b>		
<b>Días</b>	<b>Provincia</b>	<b>Zona</b>
Lunes	San Luis	Villa Mercedes y Capital
Martes	San Luis	Merlo, Santa Rosa de Conlara y Quines.
Miércoles	La Pampa	Capital y General Pico
Miércoles	Córdoba	Río Cuarto y alrededores
Jueves	Córdoba	Villa María, Belbbile, Marco Juarez, Río Tercero y Hernando
Viernes	Córdoba	La Carlota, Laboulaye, Jesús María y San Francisco

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Vencimiento de los productos

<b>VENCIMIENTO</b>	
<b>VENCIMIENTO</b>	<b>Vencimiento</b>
Pascualina	25 días, contados desde la fecha de elaboración
Tapas de empanadas de horno	25 días, contados desde la fecha de elaboración
Tapas de empanadas de freír	25 días, contados desde la fecha de elaboración
Tapas de empanadas árabes	25 días, contados desde la fecha de elaboración
Sorrentinos	16 días, contados desde la fecha de elaboración
Tallarines	23 días, contados desde la fecha de elaboración
Ravioles	16 días, contados desde la fecha de elaboración

Fuente: Elaboración propia

<sup>7 7</sup> Véase en el Anexo 10, p. 173, la entrevista al gerente general Diego Figueroa, en la que él explica la razón de que la planta física de Maceratta tenga una capacidad ociosa del 30%.

Tabla 4: Stock de Maceratta

<b>STOCK DIARIO APROXIMADO</b>	
<b>Producto</b>	<b>Stock</b>
Pascualina	1400 unidades
Tapas de empanadas de horno	3500 unidades
Tapas de empanadas de freír	1300 unidades
Tapas de empanadas árabes	150 unidades
Sorrentinos	150 unidades
Tallarines	600 unidades
Ravioles	450 unidades

Fuente: Elaboración propia

## 5. LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA EN EL AÑO 2010

Al ser Maceratta una empresa unipersonal, no tiene obligación de presentar estados contables; por eso es necesario contar con un estado de resultado inicial para poder tener una estimación de las utilidades anuales que permitirá luego la proyección de las utilidades de los años subsiguientes.

Así pues, a continuación se desarrolla el estado de resultado de 2010 y su análisis horizontal.

### 5.1. ESTADO DE RESULTADO DEL AÑO 2010

El Estado de Resultado para el año 2010 fue elaborado de acuerdo con las planillas suministradas por Fábrica de Pastas Maceratta, que cumplen la función de reflejar todos los ingresos y egresos que se producen en el día a día de la empresa, pues Maceratta es una explotación unipersonal que no tiene obligación de llevar contabilidad. Las planillas contienen los montos de ventas diarios, el precio unitario de cada producto, los saldos de pago de combustible, materia prima, luz, gas, agua, sueldos y demás costos necesarios para el funcionamiento de la organización.

### 5.1.1. COMPONENTES DEL ESTADO DE RESULTADO

A continuación se detalla la composición de cada una de las partidas del Estado de Resultado del año 2010.

#### 5.1.1.1. Ventas netas

Esta partida se encuentra compuesta por el total de ventas que realiza Maceratta a los distintos comercios de la provincia de Córdoba, San Luis y La Pampa, en el año 2010.

#### 5.1.1.2. Costo de la mercadería vendida

Está integrado por dos componentes: el primero lo constituyen los insumos necesarios para la elaboración de cada uno de los productos, como harina 0000 del Molino Gastaldi S.A. y Molino Cañuelas, huevos, acelga, sémola, colorante, conservantes varios y demás insumos necesarios para la elaboración de cada una de las pastas. El segundo componente es el salario o sueldo que reciben cada uno de los empleados que trabajan en el proceso productivo de la fábrica de pastas.

#### 5.1.1.3. Ganancia bruta

Constituye esta partida la diferencia entre las ventas brutas y el costo de la mercadería vendida.

#### 5.1.1.4. Gastos de comercialización

Los comprende el costo del combustible que Maceratta utiliza para el traslado de las mercaderías a cada uno de los distintos centros comerciales, y el kit publicitario.

#### 5.1.1.5. Gastos de administración

Están constituidos por los sueldos que reciben los administrativos de la explotación unipersonal.

#### 5.1.1.6. Gastos generales

Los componen varias cuentas, como los gastos de electricidad, de gas, de agua, de Internet; la reparación que sufren los vehículos que se encargan del reparto de cada uno de los productos; los gastos de papelería, como lapiceras, hojas, cartuchos para la impresora y calculadoras.

#### 5.1.1.7. Ingresos de la explotación

Como su nombre bien lo indica, representan los ingresos que obtiene Maceratta por llevar a cabo la fabricación de las distintas pastas. Se obtiene de restarle a la ganancia bruta los gastos de administración, comercialización y gastos generales, detallados precedentemente.

#### 5.1.1.8. Amortización

Surge del Estado de Situación Patrimonial del año 2010 y representa la desvalorización que van sufriendo los bienes de uso a medida que van pasando los años.

#### 5.1.1.9. Ganancia ordinaria

Es la ganancia que obtiene Maceratta antes de los resultados extraordinarios e impuesto a las ganancias.

#### 5.1.1.10. Impuesto a las Ganancias.

Se calcula de acuerdo con lo que establece la Ley 20628 (t.o.1997 mod.) y se expone el impuesto correspondiente a las operaciones ordinarias.

#### 5.1.1.11. Ganancia de ejercicio

Es el resultado neto que obtiene Maceratta por la elaboración de las distintas pastas y su comercialización posterior a los distintos comercios de las provincias de Córdoba, San Luis y La Pampa.

Tabla 5: Estado de Resultado del año 2010

**ESTADO DE RESULTATO DE LA FABRICA DE PASTAS MACERATTA AL 31/12/2010**

Ventas Netas	\$	3.906.393,80
CMV	\$	-1.616.044,43
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>\$</b>	<b>2.290.349,37</b>
Gastos de Comercialización	\$	-500.418,07
Gastos de Administración	\$	-238.294,32
Gastos generales	\$	-55.602,01
<b>Ingresos de explotación</b>	<b>\$</b>	<b>1.496.034,98</b>
Otros ingresos y egresos netos		
Resultados Financieros o por Tenencia		
Generadores de Activos		
Intereses		
Diferencia de cambio		
Resultados por exposición a la inflación		
Otros resultados por tenencia		
Generados por pasivo		
Diferencia de cambio		
Resultados por exposición a la inflación		
Otros resultados por tenencia		
Generados por Resultados		
Resultados por exposición a la inflación		
Amortización	\$	-43.287,17
<b>Ganancia Ordinaria</b>	<b>\$</b>	<b>1.452.747,81</b>
Resultado Extraordinario		
Impuesto a las Ganancias	\$	-510.112,24
<b>Ganancia del ejercicio</b>	<b>\$</b>	<b>942.635,57</b>

Fuente: Elaboración propia

En el Estado de Resultado puede visualizarse que la ganancia del ejercicio es de \$ 942.635,57.

Para poder alcanzar ese resultado se partió de las ventas realizadas durante todo el año 2010, de \$ 3.906.393,80, a las cuales se le sustraen los costos de mercadería vendida, que representan un monto de \$ 1.616.044, 43. Este monto, a su vez, está compuesto por un 27,35% de mano de obra y un 72,64% de materia prima. La diferencia entre las ventas y los costos de fabricación de los productos vendidos arroja una ganancia bruta de \$ 2.290.394,37.

A la ganancia bruta se le sustraen los demás costos; puede apreciarse, a simple vista, que el costo más significativo que tiene que afrontar la empresa son los gastos de comercialización, compuesto en su totalidad por el combustible que utiliza Maceratta para el traslado de las mercaderías hacia los distintos comercios de las provincias y que representa el 63% del total. El 30% corresponde a los gastos de administración, que comprende los sueldos de todo el personal y el 7% restante lo integran gastos varios, que se componen de dos partidas: por un lado, la que representa los costos de luz, gas, agua, y por el otro lado las reparaciones necesarias que sufren los vehículos, los gastos de papelería y demás costos necesarios para el funcionamiento de la explotación. Considerados esos costos, la organización tiene un ingreso de explotación que asciende \$ 1.496.034.

A los ingresos de explotación se le sustraen las amortizaciones, que son calculadas de acuerdo con el sistema de línea recta y asumen un valor de \$ 43.287,17<sup>8</sup>; así se obtiene un saldo de \$ 1.452.747,81 correspondiente al concepto de ganancia ordinaria de la explotación, a la que se le descuenta luego el impuesto a las ganancias.

## 5.2. ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADO DE FABRICA DE PASTAS MACERATTA PARA EL AÑO 2010<sup>9</sup>.

En el año 2010 se observa en el Estado de Resultado que el egreso más significativo que debe afrontar la empresa está compuesto por los costos directos, es decir los costos de la mercadería vendida (integrados por la materia prima y la mano de obra necesarias para poder realizar la actividad principal), que representan el 40% de las ventas brutas. Luego los siguen los costos de comercialización, que representan el 13% y están generados por el combustible que utiliza la fábrica para el traslado de las mercaderías hacia los distintos comercios de las provincias de San Luis, Córdoba y La Pampa.

A su vez, los gastos de administración y generales representan entre ambos un 7% de las ventas brutas y se consideran equilibrados de acuerdo con tamaño de la organización que es una explotación unipersonal.

Finalmente, la ganancia neta asume un valor de \$942.635, lo que representa el 24% de las ventas brutas.

---

<sup>8</sup>Véase Anexo 5, p. 125.

<sup>9</sup> Todos los porcentajes se calculan en relación con las ventas brutas.



## 6. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA

El análisis FODA es una herramienta utilizada para establecer en qué situación se encuentra la empresa en un momento dado.

Así pues, después de haber estudiado en profundidad el funcionamiento actual de la empresa y su comercialización, y antes de realizar una propuesta que contribuya a elevar la rentabilidad de Maceratta, es preciso conocer cuáles son las fortalezas y debilidades internas que presenta la Fábrica de Pastas Maceratta actualmente, así como sus oportunidades y amenazas externas.

### 6.1. FORTALEZAS

- Posee tecnología avanzada.
- El personal de la planta está altamente capacitado. El departamento de producción se encuentra a cargo de la Licenciada en Microbiología, la señorita Gabriela Figueroa, quien implementa los sistemas de calidad de los productos.
- La fabricación de los productos se desarrolla en una instalación adecuada, que cuenta con todas las medidas de higiene y seguridad.
- A través de rigurosos controles, se asegura mantener la excelencia en la calidad de los productos a lo largo de todo el proceso productivo, desde la selección de la materia prima hasta el producto entregado.
- Se cuenta con las maquinarias necesarias para la elaboración de cada uno de los productos.
- Se trabaja en equipo lográndose una fuerte sinergia grupal.
- Se elaboran productos de alta calidad.
- Posee transporte propio para el reparto de los productos y cada uno de los vehículos cuenta con equipos de refrigeración aptos para mantener la cadena de frío necesaria para la conservación de los productos.
- Se cuenta con una contabilidad ordenada y prolija, ya que desde sus inicios se registran en una planilla diaria todos los ingresos y egresos.
- En relación con la rotación de las cuentas por cobrar y por pagar a corto plazo, ambas se encuentran equilibradas.

## 6.2. DEBILIDADES

- El traslado de las mercaderías hacia cada uno de los distintos comercios de las provincias de Córdoba, San Luis y La Pampa le generan altos costos de comercialización a Maceratta.
- La cuenta *Gastos generales* está representada en un 70% por las reparaciones que deben asumir los vehículos que reparten las mercaderías hacia los distintos comercios de las provincias donde llegan las pastas.

## 6.3. OPORTUNIDADES

- Nuevos hábitos de consumo orientados a la demanda de comida casera.
- Crecimiento del consumo interno de pastas frescas.
- Nuevos nichos de mercado para pastas congeladas.
- Industria en crecimiento en el mercado provincial y nacional debido a la escasez de negocios con fuerte equipamiento en tecnologías dedicadas a la fabricación de pastas caseras.
- Posibilidad de implementación de nuevos sistemas de intermediación, como un sistema de franquicia de distribución, que permiten aumentar la rentabilidad del negocio y disminuir los costos de transporte.

## 6.4. AMENAZAS

- Aumento de la participación de las pastas secas, con alto poder de sustitución en el mercado.
- Pérdida de mercado de las pastas dentro de la plaza de alimentos congelados.
- Aumento de la competencia.

## DESARROLLO

Fábrica de Pastas Maceratta es una explotación unipersonal exitosa dedicada a la elaboración de distintas pastas frescas, que se distribuyen en distintas localidades de las provincias de Córdoba, La Pampa y San Luis. No obstante, aunque los productos de Maceratta tienen una amplia aceptación en el mercado, su distribución a los comercios —radicados en distintas provincias— le genera a la empresa altos costos de combustible, que según el estado de resultado de 2010 representan el 63% de los costos indirectos.

Así pues, se propone la aplicación de un “sistema de franquicia de distribución”, con el objetivo principal de aumentar la rentabilidad del negocio a través del crecimiento del mercado de Maceratta en las distintas provincias y de la disminución de los costos de combustible para el traslado de las pastas, así como del incremento de la imagen de marca de la explotación unipersonal.

A su vez, con este sistema también se pretende lograr un equilibrio entre las cuentas por cobrar y por pagar, para poder contar con el capital de trabajo necesario para hacer frente a las obligaciones diarias.

### 1. PROPUESTA DE FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN PARA FÁBRICA DE PASTAS MACERATTA

A continuación se detallan las partes que intervendrán en el contrato de franquicia<sup>10</sup>.

#### 1.1. PARTES INTERVINIENTES

##### 1.1.1. EL FRANQUICIANTE

El franquiciante es FÁBRICA DE PASTAS MACERATTA, persona jurídica que asume el carácter de empresa unipersonal. Su titular es José Luis Figueroa, con domicilio en la República Argentina, en la calle Maipú 1918 de la ciudad de Río Cuarto, provincia de Córdoba.

La organización se dedica a la producción de variadas pastas, como sorrentinos, tallarines, pascualinas, raviolos y masas de empanadas de freír, de horno y árabes.

---

<sup>10</sup>Véase Anexo 11, p. 178.

El titular de la firma registró en el Registro de Marcas y Patentes de la provincia de Córdoba la fórmula con la que se desarrolla cada uno de los productos, la marca y el nombre comercial y los derechos de autor, por lo tanto es el titular del Sistema de Franquicia de Distribución.

El franquiciante le va ceder al franquiciado los derechos de distribución de Fábrica de Pastas Maceratta en una provincia determinada. A su vez también le proveerá sin cargo el derecho de usar un kit de elementos publicitarios, como letreros, folletos, carteles publicitarios en las distintas rutas que cruzan las provincias donde se instale el sistema, publicidades radiales y televisivas. Estas herramientas de promoción representarán un costo para la fábrica de pastas que va a ir descendiendo con el transcurso de los años, en la medida en que la imagen de marca de la empresa se encuentre cada vez mejor posicionada ante la audiencia de los lugares donde se instale el sistema; por tal motivo es que el en año 2011 la promoción asume un costo de \$ 242.800, en 2012 de \$ 174.000, en 2013 de \$ 134.000, en 2014 de \$ 62.400 y en 2015 de \$ 17.000.<sup>11</sup>

En el emprendimiento de este sistema de franquicia de distribución, se desarrolló un conjunto de métodos operativos para su puesta en marcha y funcionamiento, cuyas características constan en un manual operativo y un manual de funciones. Estos manuales serán entregados a los franquiciados para puedan informarse sobre la manera en que se elaboran cada una de las pastas. Como la empresa en la actualidad no cuenta con el manual operativo ni de funciones, éstos serán elaborados por una persona capacitada para ese fin y asumirán un costo para Maceratta de \$12.000<sup>12</sup>.

El franquiciante se verá obligado a probar si el vehículo elegido para el reparto de los productos cumple con todas las normas establecidas en el manual operativo. A su vez se comprometerá a participar en el diseño y en el equipamiento del camión, guiando al franquiciado a través de especificaciones técnicas y aportando el beneficio de su experiencia en el negocio. Asimismo, también se pone a disposición del franquiciado toda la asistencia necesaria para que éste pueda realizar con éxito las operaciones de apertura y puesta en marcha de la distribución. También prevé para al adquirente de los derechos el mantenimiento de una relación continua de asesoramiento en las operaciones de comercialización, técnicas de ventas y operaciones comerciales en general.

Asimismo, el franquiciante le suministrará al franquiciado los cajones para el traslado de las mercaderías y todas las semanas se le entregarán en tiempo y forma

---

<sup>11</sup> Véase en el Anexo 7 el detalle del kit publicitario que determina el costo de promoción total, p. 145.

<sup>12</sup> Dato proporcionado del Estudio Contable Canudas, consultoría en *franchising*.

establecidos los distintos productos (sorrentinos, tallarines, pascualinas, ravioles, masas de empanadas de freír, horno y árabes). Como consecuencia de lo establecido anteriormente, el franquiciante tendrá el derecho de recibir el precio en dinero de los productos de acuerdo con lo establecido en el contrato en la Sección 6.2<sup>13</sup>.

El dueño de la marca se abstendrá de suministrar franquicias del mismo rubro a terceros que se encuentren dentro del mismo ámbito provincial, excepto en caso de incumplimiento de los términos del contrato.

El franquiciante tendrá el derecho de preservar la validez e integridad de la marca registrada, a través de controles en la decoración y en la seguridad, sanidad e higiene de los vehículos utilizados para el reparto de las mercaderías. En caso de incumplimientos de las obligaciones del franquiciado, podrá rescindir el contrato.

#### 1.1.2. EL FRANQUICIADO

El franquiciado va a ser un comerciante que esté interesado en la distribución de los distintos productos que produce Fábrica de Pastas Maceratta. Esta persona puede ser física o jurídica; debe contar con capacidad legal para contratar y adquirir los derechos de distribución de las distintas pastas en la provincia Córdoba, La Pampa y San Luis. Es trascendental que el franquiciado conozca que la fábrica es una marca registrada por José Luis Figueroa.

El adquirente del sistema de franquicia de distribución va a reducir su propio riesgo y la incertidumbre, ya que la marca es conocida y aceptada por los consumidores finales en las provincias de Córdoba, San Luís y La Pampa. Esto se puede verificar observando las tendencias de ventas que se presentan en el apartado 2.

A su vez, este sistema es un éxito asegurado para el franquiciado; así lo demuestran los estados de resultados diseñados para las provincias donde se va a implementar el sistema de franquicia de distribución<sup>14</sup>. Del mismo modo, el adquirente de la franquicia también se verá beneficiado con la investigación y desarrollo de nuevos productos.

Esta empresa independiente, el franquiciado, declara haber conocido el sistema con antelación a la celebración del contrato, encontrándolo satisfactorio para

---

<sup>13</sup>Véase Anexo 11, p. 178.

<sup>14</sup>Véanse los Estados de Resultados proyectados, Tabla 14, p. 84.

desarrollar sus fines y objetivos propios. Igualmente entiende y reconoce que cualquier detalle del sistema de franquicia de distribución de los distintos productos es importante para Fábrica de Pastas Maceratta, ya que desarrolló normas elevadas y uniformes de calidad, servicio, imagen y técnicas para aumentar la demanda de las pastas. Además, debe proteger y mejorar la reputación y prestigio de la empresa.

En el caso de que fuera una persona jurídica la que asumiera el rol, no estará autorizada, directa o indirectamente, por sí mismos o en conjunción con otras personas físicas o jurídicas, a ser propietario, a mantener una participación accionaria o a participar o tener un interés en la operatoria de una empresa que realice una actividad sustancialmente similar al negocio que lleva a cabo, salvo que la fábrica de pastas lo autorizara en forma expresa por escrito

Es importante resaltar que el franquiciado no tiene relación ni vinculación societaria alguna con el franquiciante.

El comerciante no podrá entablar ninguna acción judicial ni administrativa que ponga en peligro los derechos del franquiciante sobre las marcas registradas a su nombre. Deberá notificar inmediatamente en forma fehaciente a Maceratta si llegara a tomar conocimiento de reclamos efectuados por cualquier tercero que alegue que la marca registrada es directamente confundible, causa confusión al público o infringe una marca que éste ya hubiera registrado con anterioridad. El franquiciante tendrá absoluta discreción para iniciar la defensa de su derecho o continuar con las acciones legales que estime convenientes.

## 1.2. RASGOS CARACTERÍSTICOS

### 1.2.1. INVERSIÓN MÍNIMA PARA EL FRANQUICIADO

El franquiciado debe invertir parte de su capital en la compra de un vehículo, al que le debe adherir un equipo de frío para la conservación de los productos durante su traslado y plotearlo con el logo de la empresa.

Maceratta determina que el vehículo debe ser una camioneta Peugeot Partner o Renault Kangoo, modelos (n-2) en adelante, pues considera que ambas marcas cuentan con la comodidad para el traslado de las mercaderías dado que en su interior tienen la capacidad necesaria para acomodar los cajones con las pastas. Se establece que la camioneta sea modelo (n-2) en adelante para que sea un vehículo

relativamente nuevo, que no sufra problemas mecánicos ni técnicos y que brinde una imagen favorable para la organización.

Esta persona física o jurídica va a tener que asumir los costos de combustible y demás gastos necesarios para el traslado de las pastas, como así también las reparaciones técnicas y mecánicas que sufra el vehículo.

#### 1.2.2. IMAGEN DE MARCA

La organización fijará un monto de dinero proveniente de los ingresos, que va a ser destinado a la inversión continua en la imagen de marca de la empresa en las distintas provincias donde se instale el sistema de franquicia, a través de folletos, carteles publicitarios en las distintas rutas que cruzan las provincias donde se instale el sistema, publicidades radiales y televisivas. De esta forma, ayudará a fortalecer y multiplicar el poder de la marca de Fábrica de Pastas Maceratta. Los montos invertidos se detallan el punto 5.1.1.

#### 1.2.3. PODER NEGOCIADOR EN FAVOR DE LOS FRANQUICIADOS

La persona jurídica o física se encuentra obligada a realizar compras todas las semanas, en las cuales debe igualar o superar el margen de ventas establecido por Maceratta, que fue constituido de acuerdo con las tendencias de ventas pasadas en cada una de las provincias donde se va a instalar el sistema de franquicia. Del mismo modo, se estableció un aumento de las compras por cada año que dure el contrato, en consonancia con la tendencia de incremento de las ventas año a año que la fábrica tiene desde sus inicios.

A continuación, se detalla el cuadro de compras anuales que deberán hacer cada uno de los franquiciados:

Tabla 6: Compras anuales de los franquiciados

SAN LUIS					
Producto	AÑO				
	2011	2012	2013	2014	2015
Pascualina	148.720 u	155.480 u	162.240 u	178.464 u	189.280 U
Tapas de empanadas de horno	320.320 u	334.880 u	349.440 u	384.384 u	407.680 U
Tapas de empanadas de freír	120.120 u	125.580 u	131.040 u	144.144 u	152.880 U
Tapas de empanadas árabes	49.192 u	51.428 u	53.664 u	59.030 u	62.608 u
Sorrentinos	19.448 u	20.332 u	21.216 u	23.338 u	24.752 u
Tallarines	57.200 u	59.800 u	62.400 u	68.640 u	72.800 u
Ravioles	51.480 u	53.820 u	56.160 u	61.776 u	65.520 u

LA PAMPA					
Producto	AÑO				
	2011	2012	2013	2014	2015
Pascualina	37.180 u	38.870 u	40.560 u	44.616 u	47.320 u
Tapas de empanadas de horno	80.080 u	83.720 u	87.360 u	96.096 u	101.920 u
Tapas de empanadas de freír	30.030 u	31.395 u	32.760 u	36.036 u	38.220 u
Tapas de empanadas árabes	12.298 u	12.857 u	13.416 u	14.758 u	15.652 u
Sorrentinos	4.862 u	5.083 u	5.304 u	5.834 u	6.188 u
Tallarines	14.300 u	14.950 u	15.600 u	17.160 u	18.200 u
Ravioles	12.870 u	13.455 u	14.040 u	15.444 u	16.380 u

CÓRDOBA					
Producto	AÑO				
	2011	2012	2013	2014	2015
Pascualina	185.900 u	194.350 u	202.800 u	223.080 u	236.600 u
Tapas de empanadas de horno	400.400 u	418.600 u	436.800 u	480.480 u	509.600 u
Tapas de empanadas de freír	150.150 u	156.975 u	163.800 u	180.180 u	191.100 u
Tapas de empanadas árabes	61.490 u	64.285 u	67.080 u	73.788 u	78.260 u
Sorrentinos	24.310 u	25.415 u	26.520 u	29.172 u	30.940 u
Tallarines	71.500 u	74.750 u	78.000 u	85.800 u	91.000 u
Ravioles	64.350 u	67.275 u	70.200 u	77.220 u	81.900 u

Fuente: Elaboración propia

La política de pago que exige Maceratta consiste en abonar el 65% de la mercadería cuando esta se encuentre a disposición, con cheque al día en cuenta corriente, pagos en efectivo o depósito en una cuenta corriente en el Banco de la



Provincia de Córdoba. El saldo restante se abonará en los 15 días siguientes, en las formas mencionadas anteriormente.

El franquiciado deberá respetar los precios generales de venta según la lista otorgada por el franquiciante. Esto se pacta con el fin de que los productos se distribuyan con precios uniformes en todos los comercios. No se podrán realizar descuentos o quitas, salvo previa notificación y posterior aceptación por escrito de parte del franquiciante.

#### 1.2.4. NEGOCIO ESTABLE

La fábrica de pastas es considerada un negocio estable, pues desde el año 2000 ofrece de manera continua sus productos a los distintos comerciantes. Es importante resaltar que el análisis realizado en las tendencias de ventas demuestra que la comercialización crece desde 2005, con aspiración de seguir progresando.

#### 1.2.5. NEGOCIO TRANSMISIBLE

La fábrica de pastas se obliga a mantener una relación continua de asesoramiento con los franquiciados en el área de comercialización, técnicas de ventas y en todo lo que respecta operaciones comerciales en general.

Las técnicas de distribución de los franquiciados serán uniformes para todos y consisten en el reparto de las mercaderías hasta el local del cliente minorista, que se debe hacer como mínimo cinco días a la semana durante el año calendario.

Las mercaderías deben estar, desde el momento en que son puestas a disposición del franquiciado hasta éste las entrega a los distintos comercios, con una temperatura entre 2 y 5 grados; a su vez, deben ser desembarcadas en los distintos negocios en cajones de plástico de 60 cm x 40 cm de color blanco con el logo de la empresa.

Los adquirientes del derecho de distribución deben llevar una vestimenta adecuada y cómoda para el reparto; para esto, se sugiere que vistan con un ambo de color blanco.

Los franquiciados deben tener un trato cordial y amable con los distintos comercios a los cuales les entregan los productos, ya que de ellos depende el éxito del negocio.

Deben llevar una a cabo una contabilidad de acuerdo con las normas vigentes, con el objetivo de obtener información ordenada y precisa sobre el movimiento del negocio y a su vez una registración clara de los ingresos y egresos. Para que esto se cumpla, Maceratta realizará controles de auditoría anuales que estarán a cargo de un contador interno de la empresa. Esta actividad le implicará a la fábrica un costo de \$ 8.000 por cada vez que se audite, ya que el auditor interno de la explotación unipersonal cobrará \$ 100 la hora trabajada, y se estima que el trabajo le llevará aproximadamente 10 días si trabaja 8 horas diarias<sup>15</sup>.

Es imprescindible que el vehículo cumpla con las normas de seguridad, higiene y sanidad, y con las exigencias y habilitaciones municipales y/o provinciales o nacionales que correspondan, de acuerdo con la provincia donde se instale la franquicia.

A su vez, también debe contratar un seguro de responsabilidad civil frente a los daños causados a terceros, en una empresa aseguradora de primer nivel, previa aprobación por parte del franquiciante. Asimismo, se compromete a asegurar la responsabilidad derivada por todos sus actos y sucesos ocurridos en el ejercicio de la distribución, como riesgo de incendio, robo del vehículo o de las mercaderías y toda otra responsabilidad emergente del ejercicio de las actividades descriptas.

El franquiciado se compromete a no aprovisionarse de productos que no provengan del franquiciante.

#### 1.2.6. EL CANON

La Fábrica de Pastas Maceratta, al decidir emprender una cadena de franquicia, determinó que le va a exigir a los distintos franquiciados el canon de entrada, considerado como una contraprestación que realiza el franquiciado al franquiciante por un valor determinado.

Para determinar el importe del canon de entrada, Maceratta realizó distintas entrevistas a empresas del mismo rubro<sup>16</sup>, a partir de las cuales se estableció que el precio adecuado del canon es de \$15.000 más IVA. Ese monto va a representar el valor de la marca, es decir el valor intrínseco y el derecho exclusivo de uso de una marca de probado y experimentado valor en la provincia y zona exclusiva donde se adquiera la franquicia de distribución. A su vez, también va a representar parte de la

---

<sup>15</sup> Dato proporcionado por Laksmi, Estudio Contable.

<sup>16</sup> Véase Anexo 9, p. 168.

inversión realizada por su dueño en los últimos años, ya que, a su debido momento, la empresa deberá contar con equipos nuevos para la elaboración de los distintos productos.

Es importante destacar que el canon de entrada no incluye el *know-how*, puesto que el proceso productivo se encuentra en manos de la fábrica de pastas y los franquiciados sólo son los encargados de distribuir los distintos productos en la provincia donde se adquiera la franquicia. Tampoco contiene los elementos necesarios (transporte, uniforme, etc.) para que los franquiciados realicen la distribución de las distintas pastas, ya que esa inversión quedará a su cargo.

Maceratta establece que el canon de entrada se abona una vez, en el momento que se lleve a cabo la firma del contrato, pero no lo considera como parte de su negocio; es decir, no considera el canon para obtener una rentabilidad mayor, pues de esa forma perdería sentido del Sistema de Franquicia, que pretende la ganancia para ambas partes.

#### 1.2.7. EL ROYALTY

Maceratta establece que los franquiciados deben realizar un pago anual del 2% del resultado bruto obtenido. Éste se debe efectuar el 31/12/n y se calculará de acuerdo la diferencia entre la ganancia que obtenga el franquiciado entre el precio mayorista que paga y el precio minorista que cobra por todos los productos comprados al franquiciante y vendidos a los minoristas.

Los ingresos provenientes del royalty serán destinados a la cuenta *Gastos de comercialización*, con el fin de fortalecer la imagen de marca de la empresa y de lograr de esa manera que Maceratta sea cada año más reconocida y más fuerte en el mercado de las pastas en los lugares donde se instale el sistema de franquicia.

Así pues, si se cumple con las ventas mínimas impuestas por la explotación unipersonal en el año 2011, los franquiciados deberán pagar los siguientes montos: \$19.045,31 el franquiciado de San Luis; \$ 4.761,33 La Pampa y \$ 23.806,64 el franquiciado de Córdoba. A continuación, en la siguiente tabla, se detallan los ítems que determinan el royalty:

Tabla 7: Cálculo del royalty para el año 2011

Año 2011 – San Luis						
Producto	Pre. Mayorista	Cant. Unidades	Total Precio Mayorista	Pre. Minorista	Cant. Unidades	Total Precio Minorista
Pascualina	\$ 3,45	148.720	\$ 513.084,00	\$ 4,65	148.720	\$ 691.548,00
Tapas de empanadas de homo	\$ 2,85	320.320	\$ 912.912,00	\$ 3,85	320.320	\$ 1.233.232,00
Tapas de empanadas de freir	\$ 2,85	120.120	\$ 342.342,00	\$ 3,85	120.120	\$ 462.462,00
Tapas de empanadas árabes	\$ 3,45	49.192	\$ 169.712,40	\$ 4,65	49.192	\$ 228.742,80
Sorrentinos	\$ 8,30	19.448	\$ 161.418,40	\$ 11,20	19.448	\$ 217.817,60
Tallarines	\$ 3,45	57.200	\$ 197.340,00	\$ 4,65	57.200	\$ 265.980,00
Ravioles	\$ 8,30	51.480	\$ 427.284,00	\$ 11,20	51.480	\$ 576.576,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.724.092,80</b>			<b>\$ 3.676.358,40</b>
<b>RESULTADO BRUTO FRANQUICIADO</b>			<b>\$ 952.265,60</b>			
<b>ROYALTY 2%</b>			<b>\$ 19.045,31</b>			

Año 2011 – La Pampa						
Producto	Pre. Mayorista	Cant. Unidades	Total Precio Mayorista	Pre. Minorista	Cant. Unidades	Total Precio Minorista
Pascualina	\$ 3,45	37.180	\$ 128.271,00	\$ 4,65	37.180	\$ 172.887,00
Tapas de empanadas de homo	\$ 2,85	80.080	\$ 228.228,00	\$ 3,85	80.080	\$ 308.308,00
Tapas de empanadas de freir	\$ 2,85	30.030	\$ 85.585,50	\$ 3,85	30.030	\$ 115.615,50
Tapas de empanadas árabes	\$ 3,45	12.298	\$ 42.428,10	\$ 4,65	12.298	\$ 57.185,70
Sorrentinos	\$ 8,30	4.862	\$ 40.354,60	\$ 11,20	4.862	\$ 54.454,40
Tallarines	\$ 3,45	14.300	\$ 49.335,00	\$ 4,65	14.300	\$ 66.495,00
Ravioles	\$ 8,30	12.870	\$ 106.821,00	\$ 11,20	12.870	\$ 144.144,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 681.023,20</b>			<b>\$ 919.089,60</b>
<b>RESULTADO BRUTO FRANQUICIADO</b>			<b>\$ 238.066,40</b>			
<b>ROYALTY 2%</b>			<b>\$ 4.761,33</b>			

Año 2011 – Córdoba						
Producto	Pre. Mayorista	Cant. Unidades	Total Precio Mayorista	Pre. Minorista	Cant. Unidades	Total Precio Minorista
Pascualina	\$ 3,45	185.900	\$ 641.355,00	\$ 4,65	185.900	\$ 864.435,00
Tapas de empanadas de homo	\$ 2,85	400.400	\$ 1.141.140,00	\$ 3,85	400.400	\$ 1.541.540,00
Tapas de empanadas de freir	\$ 2,85	150.150	\$ 427.927,50	\$ 3,85	150.150	\$ 578.077,50
Tapas de empanadas árabes	\$ 3,45	61.490	\$ 212.140,50	\$ 4,65	61.490	\$ 285.928,50
Sorrentinos	\$ 8,30	24.310	\$ 201.773,00	\$ 11,20	24.310	\$ 272.272,00
Tallarines	\$ 3,45	71.500	\$ 246.675,00	\$ 4,65	71.500	\$ 332.475,00
Ravioles	\$ 8,30	64.350	\$ 534.105,00	\$ 11,20	64.350	\$ 720.720,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3.405.116,00</b>			<b>\$ 4.595.448,00</b>
<b>RESULTADO BRUTO FRANQUICIADO</b>			<b>\$ 1.190.332,00</b>			

ROYALTY 2%	\$ 23.806,64
------------	--------------

Fuente: Elaboración Propia

## 2. Proyección de las ventas

Las ventas fueron proyectadas de acuerdo con las tendencias pasadas en unidades, pues se observó que éstas se incrementaron de 2005 a 2010 en un 100%<sup>17</sup>. Se aplicó un criterio de prudencia a la hora de proyectar el aumento de las ventas para los próximos cinco años, para no crear falsas expectativas al empresario; luego, se llegó a la conclusión de que se incrementarán en el año 2011 en un 10%, en 2012 en un 20%, en 2013 en un 33%, en 2014 en 45% y en 2015 en un 55%, en relación con las ventas del año 2010.

Para la elaboración de la tabla de proyección de las ventas totales en unidades y montos que se presenta a continuación, se partió del supuesto de que la fábrica trabaja ocho horas por día, durante cinco días a la semana y cincuenta y dos semanas por año. A su vez, también se tuvo en cuenta el precio mayorista al que Maceratta venderá los productos a los distintos franquiciados<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Véase Tabla 1, p. 47.

<sup>18</sup> Obsérvese el cálculo del incremento de los precios en la Tabla 9, p. 74.

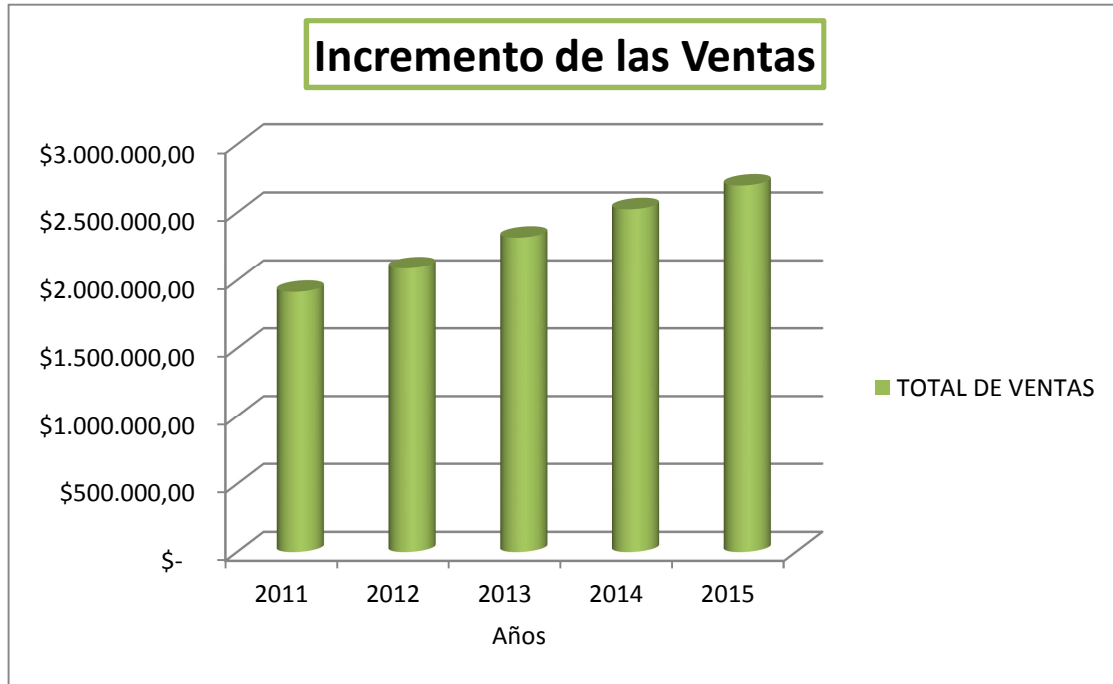
Tabla 8: Proyección del incremento de ventas

Producto	2011			2012			2013			2014			2015		
	10%			20%			33%			45%			55%		
	Unidades	PU	Total	2012	PU	Total	2013	PU	Total	2014	PU	Total	2015	PU	Total
Pascualina	371.800 u	\$ 3,45	\$ 1.282.710,00	405.600 u	\$ 3,97	\$ 1.610.232,00	449.540 u	\$ 4,56	\$ 2.049.902,40	490.100 u	\$ 5,25	\$ 2.573.025,00	523.900 u	\$ 6,03	\$ 3.159.117,00
Tapas de empanadas de horno	800.800 u	\$ 2,85	\$ 2.282.280,00	873.600 u	\$ 3,28	\$ 2.865.408,00	968.240 u	\$ 3,77	\$ 3.650.264,80	1.055.600 u	\$ 4,33	\$ 4.570.748,00	1.128.400 u	\$ 4,98	\$ 5.619.432,00
Tapas de empanadas de freír	300.300 u	\$ 2,85	\$ 855.855,00	327.600 u	\$ 3,28	\$ 1.074.528,00	363.090 u	\$ 3,77	\$ 1.368.849,30	395.850 u	\$ 4,33	\$ 1.714.030,50	423.150 u	\$ 4,98	\$ 2.107.287,00
Tapas de empanadas árabes	122.980 u	\$ 3,45	\$ 424.281,00	134.160 u	\$ 3,97	\$ 532.615,20	148.694 u	\$ 4,56	\$ 678.044,64	162.110 u	\$ 5,25	\$ 851.077,50	173.290 u	\$ 6,03	\$ 1.044.938,70
Sorrentinos	48.620 u	\$ 8,30	\$ 403.546,00	53.040 u	\$ 9,55	\$ 506.532,00	58.786 u	\$ 10,98	\$ 645.470,28	64.090 u	\$ 12,62	\$ 808.815,80	68.510 u	\$ 14,52	\$ 994.765,20
Tallarines	143.000 u	\$ 3,45	\$ 493.350,00	156.000 u	\$ 3,97	\$ 619.320,00	172.900 u	\$ 4,56	\$ 788.424,00	188.500 u	\$ 5,25	\$ 989.625,00	201.500 u	\$ 6,03	\$ 1.215.045,00
Ravioles	128.700 u	\$ 8,30	\$ 1.068.210,00	140.400 u	\$ 9,55	\$ 1.340.820,00	155.610 u	\$ 10,98	\$ 1.708.597,80	169.650 u	\$ 12,62	\$ 2.140.983,00	181.350 u	\$ 14,52	\$ 2.633.202,00
<b>TOTAL VENTAS</b>			\$ 6.810.232,00			\$ 8.549.455,20			\$ 10.889.553,22			\$ 13.648.304,80			\$ 16.773.786,90

Fuente: Elaboración propia

Para una mejor visualización del incremento de la producción vendida año a año, se presenta el siguiente gráfico:

Gráfico 3: Proyección del incremento de ventas



Fuente: Elaboración propia

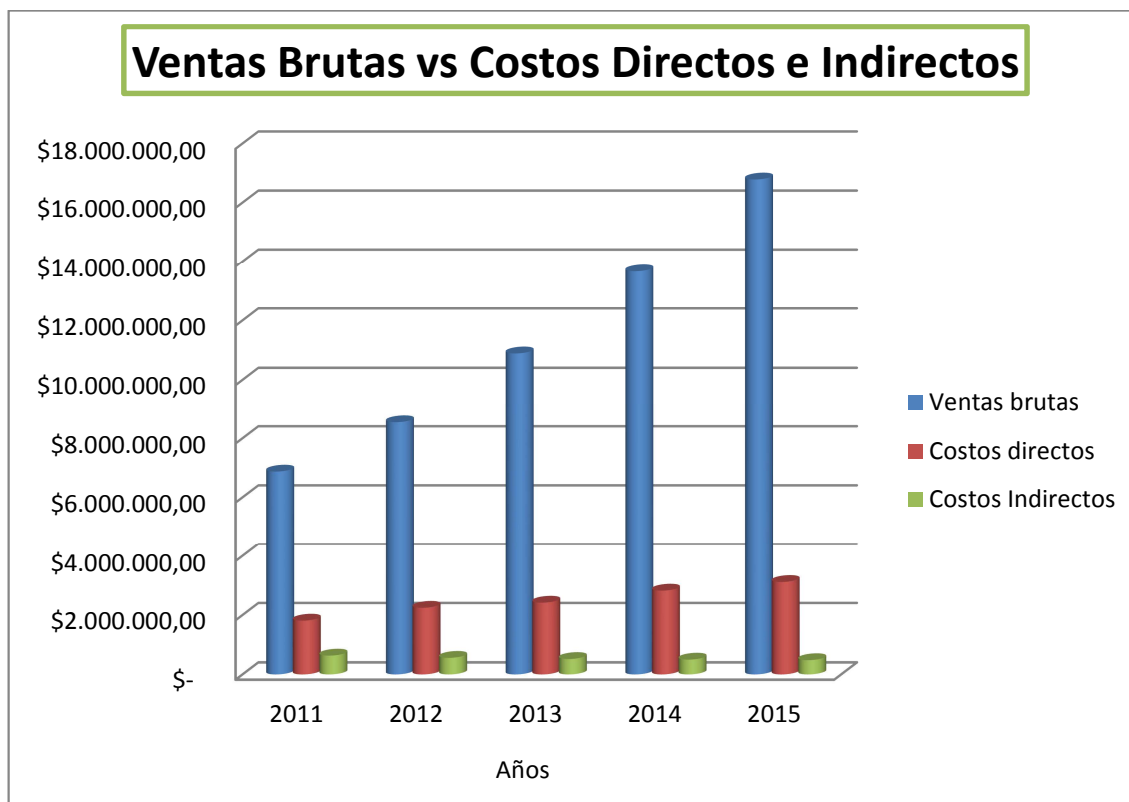
Se verifica a simple vista el crecimiento paulatino de las ventas a medida que transcurren los años. Puede afirmarse que en 2011 se superarán los 1.900.000 productos vendidos; los más destacados serán las tapas de empanadas de horno y las pascualinas. En 2012, la producción entregada a los franquiciados va a superar los 2.000.000 de productos. Entre el año 2013 y 2014, la comercialización superará los 2.500.000 productos, para esto Maceratta tendrá que ampliar la planta de producción, que actualmente no está siendo utilizada al 100%, y necesitará aumentar la mano de obra calificada; además, deberá comprar nuevas maquinarias, como mezcladoras y tallarinas para mejorar el proceso de elaboración de las distintas pastas.

En el año 2015, la colocación de productos por parte de los franquiciados seguirá aumentado y será de más de 2.700.000 unidades vendidas.

Es importante destacar que las pascualinas y las tapas de empanada de horno y de freír son los productos que más se comercializarán a los largo de estos cinco años, constituyendo el producto estrella de Maceratta.

A continuación se presenta un gráfico que representa las ventas brutas proyectadas con su respectivo costo<sup>19</sup>, para observar mejor su comportamiento:

Gráfico 4: Proyección de ventas, costos directos y costos indirectos



Fuente: Elaboración propia

Puede visualizarse en el gráfico que las ventas brutas van creciendo a medida que transcurren los años; se obtienen de la multiplicación entre la cantidad de productos vendidos a lo largo del año por su precio de venta mayorista. En relación con los costos directos, se observa que aumentan a medida que la producción de la explotación unipersonal lo hace, ya que se necesitará más materia prima y mano de obra para poder cumplir con los pedidos de los franquiciados. Por otro lado, los costos indirectos van disminuyendo a ritmo decreciente y esta es la razón por la que Maceratta implementa el sistema de franquicia de distribución: para disminuir su costo más significativo, representado por una partida de estos costos indirectos que son los *Gastos de Comercialización*.

<sup>19</sup> Se encuentran detallados en los Estados de Resultados proyectados, Tabla 14, p. 84.



### 3. CONTABILIDAD

La Fábrica de Pastas Maceratta, al implementar el Sistema de Franquicia de Distribución, decidió implementar nuevas cuentas, en lo referido a la venta del canon y la venta de los distintos productos a cada uno de los franquiciados. Lo que se pretende es que no se generen confusiones en el ámbito contable y que pueda obtenerse información detallada de cada franquiciado en relación con las ventas, en cuanto al monto, cantidad de productos, fecha y forma de pago. De este modo, Maceratta tendrá una contabilidad ordenada y específica.

Para obtener un mayor y mejor control de las cuentas, se llevarán a cabo de manera paralela los asientos contables y la mayorización de las cuentas utilizadas, con fin de obtener los saldos deudores o acreedores según corresponda<sup>20</sup>.

En relación con el canon de entrada, se contabilizará una sola vez, al comienzo de la relación con el franquiciado; la cuenta llevará el nombre *Venta de Canon franquiciado Córdoba* (en el caso que la venta se produzca a un franquiciado de la provincia de Córdoba). A su vez, este ingreso estará alcanzado por el Impuesto al Valor Agregado, con una alícuota de 21%, pues de esa forma lo establece la Ley 23.349 (t.o. 1997 y modif.). Es menester aclarar que el monto de la venta debe ser neto de bonificaciones o descuentos.

El canon de entrada también va a estar alcanzado por el impuesto a las ganancias, pero como Maceratta es una explotación unipersonal, la misma va a tributar por la Ley 20.628, art.90. En el estado de resultado proyectado para el año 201121, se puede ver que la empresa va a obtener un ingreso mayor a los \$120.000, en los cuales está comprendido en canon de entrada, por lo tanto el tributo que va a tener que abonar, va a estar comprendido por un fijo de \$28.500 más un 35% sobre el excedente de los \$120.000. La cuenta que se va a utilizar para llevar a cabo este haciendo contable es denominada Impuesto a las Ganancias.

### 4. ESTADOS PROYECTADOS PARA MACERATTA

Los estados de resultados proyectados fueron diseñados con el fin de exponer la variación que tendrá la ganancia del ejercicio y los costos de comercialización,

---

<sup>20</sup> Véase Anexo 3, p. 117.

<sup>21</sup> Se encuentra detallado en el Estados de Resultados proyectados, Tabla 14, p. 84

administración y generales si Maceratta implementa el Sistema de franquicia de Distribución.

A su vez, estos estados van a ser comparados con los de 2010, año en que la fábrica de pastas utilizaba el actual sistema de distribución, es decir el reparto de los distintos productos a cada uno de los comercios de la provincia de Córdoba, San Luis y La Pampa.

Para la elaboración de cada estado se tuvieron en cuenta varias consideraciones. La primera de ellas fue que el precio de venta de los distintos productos no sería el mismo para los cinco años de duración del contrato. Para ello, se procedió a una investigación de los comportamientos pasados de los precios de venta y se observó que éstos aumentan aproximadamente cada tres meses entre un 3 y 4 % debido a la inflación de los insumos. Por lo tanto, se tomó la decisión de incrementar el precio de los productos en un 15% anual (3,75% trimestral). A continuación, se presenta la tabla con el incremento de los precios de venta:

Tabla 9: Incremento de precios

	%				
Aumento Anual	0,15				
	2011	2012	2013	2014	2015
Pascualinas	\$ 3,45	\$ 3,97	\$ 4,56	\$ 5,25	\$ 6,03
Tapas de empanadas de horno	\$ 2,85	\$ 3,28	\$ 3,77	\$ 4,33	\$ 4,98
Tapas de empanadas de freír	\$ 2,85	\$ 3,28	\$ 3,77	\$ 4,33	\$ 4,98
Tapas de empanadas árabes	\$ 3,45	\$ 3,97	\$ 4,56	\$ 5,25	\$ 6,03
Sorrentinos	\$ 8,30	\$ 9,55	\$ 10,98	\$ 12,62	\$ 14,52
Tallarines	\$ 3,45	\$ 3,97	\$ 4,56	\$ 5,25	\$ 6,03
Ravioles	\$ 8,30	\$ 9,55	\$ 10,98	\$ 12,62	\$ 14,52

Fuente: Elaboración propia

Como consecuencia del aumento de las ventas, se debió incrementar el costo de la mercadería vendida en los distintos estados futuros. Para realizar estos ajustes, debe observarse el Estado de Resultado del año 2010<sup>22</sup>, en el cual se visualiza que el costo de la mercadería vendida representa el 41% de las ventas. A su vez, de ese costo total, el 28% está representado por la mano de obra y 72% por la materia prima. Para seguir manteniendo la misma relación se debe aumentar la materia prima en el año 2011 en un 10%; en 2012, en un 30%; en 2013, en un 38%; en 2014, en 52% y en

<sup>22</sup> Véase Tabla 5, p. 55.

2015 en un 60%, todo en relación con el costo del año 2010 y las unidades producidas.

Respecto de la mano de obra, en la liquidación de sueldos de cada uno de los empleados se observa que obtienen varios aumentos en los doce meses trabajados; entonces, para respetar esa tendencia se decidió establecer una política de incremento de los sueldos a lo largo de los cinco años y se concluyó que una buena aproximación es que los sueldos se incrementen en \$600 cada año. A su vez, en relación con el número de empleados, se fijó que en el año 2011 se mantenga estable en número de empleados, y que en el año 2012 se incrementen en 2 empleados, al igual que en el año 2014.<sup>23</sup>

Los costos de comercialización estuvieron orientados, en primer lugar, a fortalecer la imagen de marca de la empresa, en las provincias de Córdoba, San Luis y La Pampa, a través de folletos, carteles publicitarios en las distintas rutas y publicidades radiales y televisivas; a su vez, los gastos van disminuyendo a medida que pasan los años, ya que la marca e imagen de la empresa estará cada vez más instalada en los distintos consumidores. Y en segundo lugar, los costos de comercialización van a representar el costo del combustible utilizado para el traslado de las mercaderías hacia los distintos centros de los franquiciados.

Para determinar el costo en pesos del combustible utilizado para el traslado de las mercaderías desde la ciudad de Río Cuarto hasta las provincias de San Luis y La Pampa, se utilizó una camioneta de la empresa a la cual se le llenó el tanque de gasoil y luego se procedió a medir cuanto había gastado en el viaje de ida y vuelta a cada una de las provincias nombradas anteriormente. Esta experimentación dio como resultado que para la provincia de San Luis y Córdoba el viaje se realiza con aproximadamente 26 litros de gasoil y para la provincia de La Pampa con 60 litros.

A continuación se presenta un cuadro con los viajes realizados a lo largo de cada año; se supone que se viaja todas las semanas del año calendario (52 semanas) a los centros de los franquiciados; esos viajes irán aumentando a medida que se vayan incrementando las ventas de los franquiciados a los distintos comercios de sus provincias. Se considera que el costo del viaje será el mismo para todos los años; el aumento sólo reflejará el efecto de la inflación.

---

<sup>23</sup> En relación al aumento de Mano de Obra, se le realizó una consulta al gerente general de Fábrica de Pastas Maceratta, a quien se le mostraron las ventas proyectadas y el aumento estimado de mano de obra. Diego Figueroa, el gerente general, estuvo de acuerdo con este incremento, que consideró coherente y necesario para poder cumplir con todas las entregas en el tiempo convenido.

Tabla 10: Costo de transporte

2011					
	N de viajes Semanales	C. Unitario	C. Total Semanal	T. semanas	C. Total Anual
Córdoba	3	\$ 150,00	\$ 450,00	52	\$ 23.400,00
La Pampa	1	\$ 350,00	\$ 350,00	52	\$ 18.200,00
San Luis	2	\$ 150,00	\$ 300,00	52	\$ 15.600,00
					\$ 57.200,00

2012					
	N de viajes Semanales	C. Unitario	C. Total Semanal	T. semanas	C. Total Anual
Córdoba	4	\$ 150,00	\$ 600,00	52	\$ 31.200,00
La Pampa	1	\$ 350,00	\$ 350,00	52	\$ 18.200,00
San Luis	3	\$ 150,00	\$ 450,00	52	\$ 23.400,00
					\$ 72.800,00

2013					
	N de viajes Semanales	C. Unitario	C. Total Semanal	T. semanas	C. Total Anual
Córdoba	4	\$ 150,00	\$ 600,00	52	\$ 31.200,00
La Pampa	2	\$ 350,00	\$ 700,00	52	\$ 36.400,00
San Luis	3	\$ 150,00	\$ 450,00	52	\$ 23.400,00
					\$ 91.000,00

2014					
	N de viajes Semanales	C. Unitario	C. Total Semanal	T. semanas	C. Total Anual
Córdoba	6	\$ 150,00	\$ 900,00	52	\$ 46.800,00
La Pampa	3	\$ 350,00	\$ 1.050,00	52	\$ 54.600,00
San Luis	4	\$ 150,00	\$ 600,00	52	\$ 31.200,00
					\$ 132.600,00

2015					
	N de viajes Semanales	C. Unitario	C. Total Semanal	T. semanas	C. Total Anual
Córdoba	7	\$ 150,00	\$ 1.050,00	52	\$ 54.600,00
La Pampa	3	\$ 350,00	\$ 1.050,00	52	\$ 54.600,00
San Luis	5	\$ 150,00	\$ 750,00	52	\$ 39.000,00
					\$ 148.200,00

Fuente: Elaboración propia

A modo de conclusión, puede afirmarse que los costos de comercialización en el año 2011 representan \$300.000, de los cuales \$ 57.200 corresponden a costo de

combustible y \$ 242.800 a aumentar la imagen de marca de Maceratta. En 2012 el importe disminuye en un 18% respecto de 2011; \$ 72.000 son destinados a combustible y \$ 174.000 a incrementar la imagen de la empresa. En el año 2013, 2014 y 2015 los montos se redujeron a \$ 225.000, \$ 195.000 y \$ 165.000 porque se considera que la fábrica de pastas ya está posicionada favorablemente frente a los distintos consumidores y no es necesario seguir invirtiendo montos tan grandes en la imagen de marca.

Los gastos generales están compuestos por dos partidas: una representa los costos de luz, gas y agua, los cuales aumentan en 2011 en un 7%, en 2012 en 9%, en 2013 en 11%, en 2014 en 13% y en 2015 en 15%, en relación al año 2010, de acuerdo con las tendencias de Epec, Ecogas y Emos. La otra partida está compuesta por gastos varios, que corresponden a gastos de papelería, lapiceras, cartuchos para la impresora, etc. El costo más significativo está dado por las reparaciones que deben realizarse a las camionetas utilizadas para el traslado de las mercaderías hacia los distintos franquiciados, que son modelo 2006 y 2007<sup>24</sup>. Puede afirmarse que esta partida se reducirá, porque la organización utilizará menos los vehículos. Por su parte, en los años 2013 y 2014 se realizará la compra de nuevas camionetas para el reparto, por lo tanto la cuenta de gastos generales tendrá una disminución en 2013 del 65% y en 2014 del 75%, en relación con el año 2010. En 2015 las reparaciones representarán un 10% del monto total.

En el año 2011, la fábrica obtendrá ingresos provenientes de la venta del canon por un importe total de \$45.000 (cuarenta y cinco mil pesos); éstos son expuestos en la cuenta Otros Ingresos, ya que se considera que no proviene de operaciones normales, puesto que no constituye al giro normal de la explotación.

Se considera necesario realizar el Estado de Resultado proyectado teniendo en cuenta la inflación que van a sufrir tanto de los activos que posee la empresa como las cuentas que generan resultados. El coeficiente tomado para efectuar el análisis fue de un 24% anual, extraído de una consultora privada, ya que el INDEC no muestra el verdadero crecimiento generalizado de los precios.

En relación con los activos que posee la empresa, solo se debió realizar el ajuste a los rubros no monetarios, como bienes de cambio y bienes de uso. A las deudas no se les realizó el ajuste correspondiente, ya que se considera que se contrajeron en el

---

<sup>24</sup> Los gastos de reparación se incluyen dentro de los Gastos de Administración por decisión de la empresa, que los considera como Gastos Varios. Para poder hacer las proyecciones a partir del Estado de Resultado del año 2010, se respetaron los componentes de las cuentas, aunque en rigor de verdad sería una partida correspondiente a Gastos de Comercialización.

último mes del año calendario y se corresponden a cifras expresadas en moneda local sin componente financiero implícito.

El rubro bienes de cambio está compuesto por materia prima y producto terminado, por lo tanto se estableció el supuesto de que las materias primas van a sufrir una inflación de 12%, porque están en stock solo seis meses al año y los productos terminados no van a sufrir inflación ya que se encuentran en stock aproximadamente un día y medio.

Los bienes de uso estarán expuestos a una inflación de 24% anual por encontrarse todo el año dentro de la empresa.

Tabla 11: Ajuste por Exposición a la Inflación para las cuentas patrimoniales

2011					
CUENTA	MONTO	COEFICIENTE	V. ACTUALIZADO	AJUSTE	
*Bienes de cambio					
\$ 5.381,00	70% Mat. Prima	\$ 3.766,70	1,12	\$ 4.218,70	\$ 452,00
	30% Pro. Termi	\$ 1.614,30	1,01	\$ 1.630,44	\$ 16,14
*Bienes de Uso					
	\$ 127.912,07	1,24	\$ 158.610,97	\$ 30.698,90	
TOTAL				\$ 31.167,04	

2012					
CUENTA	MONTO	COEFICIENTE	V. ACTUALIZADO	AJUSTE	
*Bienes de cambio					
\$ 9.980,00	70% Mat. Prima	\$ 6.986,00	1,12	\$ 7.824,32	\$ 838,32
	30% Pro. Termi	\$ 2.994,00	1,01	\$ 3.023,94	\$ 29,94
*Bienes de Uso					
	\$ 109.885,06	1,24	\$ 136.257,47	\$ 26.372,41	
TOTAL				\$ 27.240,67	

2013				
CUENTA	MONTO	COEFICIENTE	V. ACTUALIZADO	AJUSTE

## \*Bienes de cambio

\$ 17.000,00	70%	Mat. Prima	\$ 11.900,00	1,12	\$ 13.328,00	\$ 1.428,00
	30%	Pro. Termi	\$ 5.100,00	1,01	\$ 5.151,00	\$ 51,00

## \*Bienes de Uso

	\$ 168.552,54	1,24	\$ 209.005,15	\$ 40.452,61
--	---------------	------	---------------	--------------

TOTAL

\$ 41.931,61

2014				
CUENTA	MONTO	COEFICIENTE	V. ACTUALIZADO	AJUSTE

## \*Bienes de cambio

\$ 24.000,00	70%	Mat. Prima	\$ 16.800,00	1,12	\$ 18.816,00	\$ 2.016,00
	30%	Pro. Termi	\$ 7.200,00	1,01	\$ 7.272,00	\$ 72,00

## \*Bienes de Uso

	\$ 378.063,00	1,24	\$ 468.798,12	\$ 90.735,12
--	---------------	------	---------------	--------------

TOTAL

\$ 92.823,12

2015				
CUENTA	MONTO	COEFICIENTE	V. ACTUALIZADO	AJUSTE

## \*Bienes de cambio

\$ 32.000,00	70%	Mat. Prima	\$ 22.400,00	1,12	\$ 25.088,00	\$ 2.688,00
	30%	Pro. Termi	\$ 9.600,00	1,01	\$ 9.696,00	\$ 96,00

## \*Bienes de Uso

	\$ 298.354,19	1,24	\$ 369.959,20	\$ 71.605,01
--	---------------	------	---------------	--------------

TOTAL

\$ 74.389,01

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con las cuentas que generan resultados, las partidas ajustadas se basaron en el supuesto de que las ventas netas, costo de la mercadería vendida, costos de comercialización, administración y generales, y otros ingresos, se distribuyen proporcionalmente a lo largo de todo el año y por lo tanto se toma la mitad del coeficiente, es decir sólo el 12%.

Tabla 12: Ajuste por exposición a la inflación para las cuentas de resultado

2011				
CUENTA	MONTO	COEFICIENTE	V. ACTUALIZADO	AJUSTE
Ventas	\$ 6.810.232,00	1,12	\$ 7.627.459,84	\$ 817.227,84
CMV	\$ 1.811.448,87	1,12	\$ 2.028.822,73	\$ 217.373,86
Gastos de Comercialización	\$ 300.000,00	1,12	\$ 336.000,00	\$ 36.000,00
Gastos de Administración	\$ 250.209,03	1,12	\$ 280.234,11	\$ 30.025,08
Gastos Generales	\$ 47.738,29	1,12	\$ 53.466,88	\$ 5.728,59
Otros Ingresos	\$ 45.000,00	1,12	\$ 50.400,00	\$ 5.400,00
TOTAL				\$ 1.111.755,38
2012				
CUENTA	MONTO	COEFICIENTE	V. ACTUALIZADO	AJUSTE
Ventas	\$ 8.543.745,60	1,12	\$ 9.568.995,07	\$ 1.025.249,47
CMV	\$ 2.243.857,76	1,12	\$ 2.513.120,69	\$ 269.262,93
Gastos de Comercialización	\$ 246.000	1,12	\$ 275.520,00	\$ 29.520,00
Gastos de Administración	\$ 257.357,86	1,12	\$ 288.240,81	\$ 30.882,94
Gastos Generales	\$ 45.037,63	1,12	\$ 50.442,14	\$ 5.404,52
TOTAL				\$ 1.360.319,86



2013				
CUENTA	MONTO	COEFICIENTE	V. ACTUALIZADO	AJUSTE
Ventas	\$ 10.889.715,75	1,12	\$ 12.196.481,64	\$ 1.306.765,89
CMV	\$ 2.415.781,31	1,12	\$ 2.705.675,07	\$ 289.893,76
Gastos de Comercialización	\$ 225.000,00	1,12	\$ 252.000,00	\$ 27.000,00
Gastos de Administración	\$ 243.060,20	1,12	\$ 272.227,43	\$ 29.167,22
Gastos Generales	\$ 39.159,70	1,12	\$ 43.858,86	\$ 4.699,16
TOTAL				\$ 1.657.526,04

2014				
CUENTA	MONTO	COEFICIENTE	V. ACTUALIZADO	AJUSTE
Ventas	\$ 13.653.083,46	1,12	\$ 15.291.453,48	\$ 1.638.370,02
CMV	\$ 2.821.947,53	1,12	\$ 3.160.581,24	\$ 338.633,70
Gastos de Comercialización	\$ 195.000,00	1,12	\$ 218.400,00	\$ 23.400,00
Gastos de Administración	\$ 247.826,09	1,12	\$ 277.565,22	\$ 29.739,13
Gastos Generales	\$ 38.047,66	1,12	\$ 42.613,38	\$ 4.565,72
TOTAL				\$ 2.034.708,57

2015				
CUENTA	MONTO	COEFICIENTE	V. ACTUALIZADO	AJUSTE
Ventas	\$ 16.783.876,74	1,12	\$ 18.797.941,95	\$ 2.014.065,21
CMV	\$ 3.113.271,09	1,12	\$ 3.486.863,62	\$ 373.592,53

Gastos de Comercialización	\$ 165.000	1,12	\$ 184.800,00	\$ 19.800,00
Gastos de Administración	\$ 252.591,98	1,12	\$ 282.903,01	\$ 30.311,04
Gastos Generales	\$ 35.346,99	1,12	\$ 39.588,63	\$ 4.241,64
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 2.442.010,42</b>

Fuente: Elaboración propia

Las amortizaciones representan la desvalorización que van sufriendo los bienes de uso a medida que van pasando los años. Fueron calculadas de acuerdo con el Método de línea Recta<sup>25</sup>.

El cálculo del impuesto a las ganancias fue obtenido para todos los años en los que se proyecta el estado de resultados, de acuerdo con lo que indica la Ley de Impuesto a las Ganancias, Ley 20628 (t.o. 1997 y modif.), para explotaciones unipersonales, en donde se sigue la tabla establecida en el artículo 90 (Scattolini, 2010).

Anteriormente habíamos mencionado que Maceratta era la encargada del traslado de las pastas hacia los distintos centros de los franquiciados en las provincias de San Luis, Córdoba y La Pampa, pero se decidió plantear la oportunidad para el franquiciado que lo dese, siempre y cuando respeten el día y hora que le corresponda retirar sus productos, ya que las pastas frescas son alimentos precederos, las cuales tiene vencimiento en días, de poder venir a retirar los productos a la Ciudad de Río Cuarto (ciudad donde Maceratta se encuentra radicada y elabora las distintas pastas), para luego comercializarlos en su zona.

A continuación se presenta una tabla con los días y hora que le corresponde a cada franquiciado retirar los productos:

Tabla 13: Días y hora para que los franquiciados retiren las pastas.

Día	Hora	Franquiciado
Lunes	14:30hs.	San Luis
Martes	14:30 hs.	San Luis
Miércoles	14:30hs.	La Pampa
Jueves	14:30hs.	Córdoba
Viernes	14:30hs.	Córdoba

Fuente: Elaboración Propia

<sup>25</sup> Véase Anexo 4, p. 125.

Esta oportunidad para los franquiciados, a Maceratta le genera un gasto menor de comercialización y de administración, ya que va a reducir los costos de combustibles para el traslado de las pastas y a su vez no va a ser necesario contar con todos los empleados para el traslado de las pastas hacia los distintos centros de los franquiciados de San Luis, La Pampa y Córdoba.

Ese dinero que Maceratta no invertiría en gastos de comercialización y ni de administración los puede destinar a invertirlos en el kit publicitario o en otra área de la empresa o simplemente tener un beneficio mayor de su actividad.

A continuación se presentan los Estados de Resultados proyectados<sup>26</sup>:

---

<sup>26</sup> Los Estados de Resultados Proyectados fueron realizados contemplando que Fábrica de Pastas Maceratta va a realizar la distribución de sus productos hacia los distintos centros de los Franquiciados de las provincias de San Luis, Córdoba Y La Pampa.

Tabla 14: Estados de Resultados proyectados para Maceratta

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS					
	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas Netas	\$ 6.810.232,00	\$ 8.543.745,60	\$ 10.889.715,75	\$ 13.653.083,46	\$ 16.783.876,74
CMV	\$ -1.811.448,87	\$ -2.243.857,76	\$ -2.415.781,31	\$ -2.821.947,53	\$ -3.113.271,09
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>\$ 4.998.783,13</b>	<b>\$ 6.299.887,84</b>	<b>\$ 8.473.934,43</b>	<b>\$ 10.831.135,93</b>	<b>\$ 13.670.605,65</b>
Gastos de Comercialización	\$ -300.000,00	\$ -246.000,00	\$ -225.000,00	\$ -195.000,00	\$ -165.000,00
Gastos de Administración	\$ -286.209,03	\$ -267.757,86	\$ -255.540,20	\$ -265.298,09	\$ -280.547,18
Gastos generales	\$ -47.738,29	\$ -45.037,63	\$ -39.159,70	\$ -38.047,66	\$ -35.346,99
<b>Perdida de explotación</b>	<b>\$ 4.364.835,80</b>	<b>\$ 5.741.092,35</b>	<b>\$ 7.954.234,53</b>	<b>\$ 10.332.790,18</b>	<b>\$ 13.189.711,49</b>
Otros ingresos y egresos netos	\$ 62.613,28				
Resultados Financieros o por Tenencia					
Generadores de Activos					
Intereses					
Diferencia de cambio					
Resultados por exposición a la inflación	\$ -31.167,04	\$ -27.240,67	\$ -41.931,61	\$ -92.823,12	\$ -74.389,01
Otros resultados por tenencia					
Generados por pasivo					
Diferencia de cambio					
Resultados por exposición a la inflación					
Otros resultados por tenencia					
Generados por Resultados					
Resultados por exposición a la inflación	\$ -522.700,30	\$ -688.931,08	\$ 954.508,14	\$ -1.239.934,82	\$ -1.582.765,38
Amortización	\$ -54.043,95	\$ -54.043,95	\$ -80.534,98	\$ -124.629,38	\$ -125.621,38
<b>Ganancia Ordinaria</b>	<b>\$ 3.819.537,78</b>	<b>\$ 4.970.876,64</b>	<b>\$ 8.786.276,08</b>	<b>\$ 8.875.402,86</b>	<b>\$ 11.406.935,72</b>
Resultado Extraordinario					
Impuesto a las Ganancias	\$ -1.323.338,22	\$ -1.726.306,82	\$ -3.061.696,63	\$ -3.092.891,00	\$ -3.978.927,50
<b>Ganancia del ejercicio</b>	<b>\$ 2.496.199,56</b>	<b>\$ 3.244.569,82</b>	<b>\$ 5.724.579,45</b>	<b>\$ 5.782.511,86</b>	<b>\$ 7.428.008,22</b>

Fuente: Elaboración propia

En los estados de resultados proyectados se observa el incremento año a año del resultado del ejercicio, que crecerá en \$ 742.367 en 2012 respecto de 2011; de 2012 a 2013 se acrecentará en \$ 2.483.146; de 2013 a 2014 en \$ 58.840y de 2014 a 2015 en \$ 1.651.492.

Puede decirse que parte del crecimiento en las ganancias netas se deberá a dos causas: por un lado, el incremento de las ventas; y por el otro, la disminución de los costos de comercialización. Respecto del incremento de las ventas, éste fue considerado de acuerdo con las tendencias pasadas y de forma prudente para no crear falsas expectativas en sus dueños; así pues, en el año 2011 Maceratta venderá 1.916.200 productos, lo que le generará un monto de ventas brutas de \$6.810.232,60; en el año 2012, 2.090.400 productos, es decir \$8.543.715,6 de ventas brutas. Por su parte, en los años 2013, 2014 y 2015 la fábrica aumentará las unidades vendidas hasta en 2.700.100 productos, lo que le generará más de \$ 16.000.000 de ventas brutas.

Se mencionó que la segunda causa del crecimiento de las ganancias netas se deberá a la disminución de los costos de comercialización que tendrá la organización por la implementación del Sistema de Franquicia de Distribución. Al respecto, se observa que en el año 2011 estos costos arrojan un monto de \$ 300.000, en 2012 de \$245.000, en 2013 de \$225.000, en 2014 de \$195.000 y en 2015 \$165.000. Entonces, se puede aseverar que estos costos disminuirán de manera significativa en relación con 2010, pues en ese año representaban una partida de más de \$ 500.000 anuales y con la implementación del sistema fueron disminuyendo. Así, en el año 2011 el monto se redujo a \$300.000, de los cuales sólo \$57.200 corresponden al combustible que Maceratta destinará para llevar las pastas hacia los franquiciados y el resto será utilizado para incrementar la imagen de marca de la empresa. En el año 2012, disminuyen en un 50% y se destinan \$174.000 a imagen de marca y \$72.000 a combustible. En el año 2013, los gastos de comercialización arrojarán un monto de \$225.000: \$91.000 serán destinados al traslado de las mercaderías y el resto al kit publicitario. En 2014 y 2015, por su parte, puede observarse que los montos destinados a comercialización disminuyen en \$305.000 y \$335.000, respecto del año 2010, es decir en más de un 60%<sup>27</sup>.

A modo de resumen, puede decirse que los costos de combustible se irán incrementando a medida que pasen los años, debido a que la explotación unipersonal

---

<sup>27</sup> Todas las disminuciones se calculan con respecto al año 2010.

tendrá que realizar más viajes hacia los destinos de los franquiciados para poder proveerles las pastas. Y a su vez, la causa principal de la disminución de los costos de comercialización respecto del año 2010 se genera por dos motivos: el primero es el fundamental y se debe a la implementación por parte de Maceratta del Sistema de Franquicia de Distribución, con el cual logrará disminuir los costos de comercialización en más de un 60%; y por otro lado, éstos se reducirán porque la fábrica de pastas irá instalándose favorablemente en el mercado a medida que pasen los años —sobre todo en los lugares en los que se desea implementar el sistema—, y por lo tanto no será necesario seguir invirtiendo en montos tan grandes en imagen de marca.

A continuación se presenta una tabla que resume todo lo explicado anteriormente<sup>28</sup>:

Tabla 15: Disminución de los costos de comercialización

AHORRO EN LOS COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN							
AÑO	A) Gastos de Comercialización	B) Combustible <sup>29</sup>		C) Imagen de Marca <sup>30</sup>		D) Ahorro de G. Comercialización	
		\$	%	\$	%	\$	%
2010	\$ 500.000,00 <sup>31</sup>	\$ 500.000,00	100%	\$ -	0%		
2011	\$ 300.000,00	\$ 57.200,00	19%	\$ 242.800,00	81%	\$ 200.000,00	40%
2012	\$ 246.000,00	\$ 72.800,00	29%	\$ 173.200,00	71%	\$ 254.000,00	50%
2013	\$ 225.000,00	\$ 91.000,00	40%	\$ 134.000,00	60%	\$ 275.000,00	55%
2014	\$ 195.000,00	\$ 132.600,00	68%	\$ 62.400,00	32%	\$ 305.000,00	61%
2015	\$ 165.000,00	\$ 148.200,00	90%	\$ 16.800,00	10%	\$ 335.000,00	67%

Fuente: Elaboración propia

Como corolario a todo lo analizado, Maceratta aumentará considerablemente la rentabilidad de su negocio, puesto que en el año 2010 tuvo una rentabilidad del 60% y a partir de la implementación del sistema obtendrá para el año 2011 un resultado bruto de \$4.998.783 y un neto de \$2.496.199,56, lo que implicará una rentabilidad del negocio del 64%. A su vez, en 2012 se generarán ventas brutas, resultado bruto y resultado neto por

<sup>28</sup> Recuérdese que la disminución de los costos se mide en cada año con referencia al año 2010.

<sup>29</sup> Véase Tabla 10, p. 76

<sup>30</sup> Véase p. 75, 76 y 77 y Anexo 7, p. 145.

<sup>31</sup> Véase Estado de Resultado 2010 en la Tabla 5, p. 55.

\$8.543.745,60, \$6.299.887,9 y 3.244.569,82, respectivamente, los que le generarán a la fábrica de pastas una rentabilidad de 67%. Asimismo, en los años 2013, 2014 y 2015 es cuando más se verá incrementada la rentabilidad, cuya proyección arroja un resultado de 73%, 76% y 79%. Este fenómeno se dará por el crecimiento de las ventas y la disminución en más de un 60% de los costos de comercialización; al mismo tiempo, éstos traerán como consecuencia que se disminuyan los gastos generales, representados por una partida correspondiente a las reparaciones de los vehículos, que decrecerán gracias a que la empresa sólo utilizará la camioneta para transportar las pastas hacia los centros de los franquiciados<sup>32</sup> y no a todos los comercios minoristas.

#### 4.1. ANALISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS DE FÁBRICA DE PASATAS MACERATTA<sup>33</sup>

##### 4.1.1. AÑO 2011

Este año los costos directos representan el 27% y los costos indirectos el 9% de las ventas brutas. Como ya se estableció, los primeros se encuentran representados por la materia prima y la mano de obra que se utiliza en el proceso productivo, y los segundos está compuestos por un 4% de costos de comercialización —que disminuyeron de manera significativa en relación al año 2010— y un 5% de gastos de administración y generales.

A su vez, la ganancia neta representa el 37% de las ventas brutas.

---

<sup>32</sup> Es importante resaltar que Maceratta no utiliza un sistema de costo, por lo tanto la rentabilidad del negocio para todos los años proyectados fue calculada de la siguiente manera: se sumaron los costos directos e indirectos de la actividad y se los dividió por las ventas brutas; ese resultado indica qué porcentaje de las ventas pertenece a los costos y el resto corresponde al margen de contribución del negocio.

<sup>33</sup> Todos los porcentajes se calculan en relación con las ventas brutas.

#### 4.1.2. AÑO 2012

La ganancia bruta representa el 74% de las ventas brutas. Está compuesta por la diferencia entre las ventas brutas, que representan el 100%, y el 27% en concepto de los costos directos. La ganancia ordinaria asume un valor del 58% y se obtuvo de restarle a la ganancia bruta un 3% correspondiente a gastos de comercialización, un 3% de gastos administrativos y un 1% en concepto de gastos generales; a su vez, también se tuvo en cuenta la exposición a la inflación, que representa un 8%, y por último un 1% de amortización de los bienes de uso con que cuenta Maceratta en ese año.

La ganancia neta representa el 38% de las ventas brutas y surge de restarle a la ganancia ordinaria el impuesto a las ganancias.

#### 4.1.3. AÑO 2013

En este período, los gastos de comercialización y de administración se equiparan y ambos representan un 2% cada uno. Esto se debe a que la explotación unipersonal ya no se encarga del traslado de las mercaderías hacia los comercios, solo lo hace hacia los centros de los franquiciados, y a su vez los costos del kit publicitario van disminuyendo porque se considera que Maceratta ya se encuentra instalada favorablemente en su mercado meta y no es necesario invertir grandes montos de dinero en promoción informativa.

Los gastos generales, por su parte, representan menos del 1% de las ventas brutas, ya que se estableció en el Estado de Situación Patrimonial de este año que la empresa va comprar una camioneta nueva para el traslado de las mercaderías; por lo tanto, van a disminuir los costos de reparaciones a los vehículos gracias a que se contará con un vehículo nuevo.

#### 4.1.4. AÑO 2014

Este año los costos de mercaderías vendidas representan el 21% de las ventas brutas, lo que arroja un resultado bruto del 79%. En relación con los costos indirectos, se observa



que los gastos de administración representan un 2% y los de comercialización un 1%. Esto implica que la empresa destina más dinero al control de su negocio, puesto que el número de unidades vendidas está aumentando y se debe contar con más empleados administrativos para poder llevar una buena gestión del negocio.

El resultado neto, a su vez, representa el 42% de las ventas brutas.

#### 4.1.5. Año 2015

La materia prima y la mano de obra representan el 19% de las ventas brutas, lo que arroja un 81% en concepto de resultado bruto. Los costos indirectos, por su parte, se comportan de la misma manera que en el año 2014. La inflación representa un 9% de las ventas brutas y hay un 1% en concepto de depreciaciones, lo que genera un resultado ordinario del 68%.

Finalmente, el impuesto a las ganancias constituye el 24% de las ventas brutas y se genera un resultado neto para el período del 44%.

## 5. LA UTILIDAD DEL SISTEMA DE FRANQUICIA PARA EL FRANQUICIADO

El franquiciado está obligado a realizar compras anuales de mercaderías que deben superar un mínimo. A continuación se muestran los volúmenes mínimos exigidos cada año:

Tabla 16: Volúmenes de compra exigidos para cada franquiciado

SAN LUIS					
AÑO					
Producto	2011	2012	2013	2014	2015
Pascualina	148.720 u	155.480 u	162.240 u	178.464 u	189.280 u
Tapas de empanadas de horno	320.320 u	334.880 u	349.440 u	384.384 u	407.680 u
Tapas de empanadas de freír	120.120 u	125.580 u	131.040 u	144.144 u	152.880 u
Tapas de empanadas árabes	49.192 u	51.428 u	53.664 u	59.030 u	62.608 u
Sorrentinos	19.448 u	20.332 u	21.216 u	23.338 u	24.752 u
Tallarines	57.200 u	59.800 u	62.400 u	68.640 u	72.800 u

Ravioles	51.480 u	53.820 u	56.160 u	61.776 u	65.520 u
----------	----------	----------	----------	----------	----------

LA PAMPA					
AÑO					
Producto	2011	2012	2013	2014	2015
Pascualina	37.180 u	38.870	40.560 u	44.616 u	47.320 u
Tapas de empanadas de horno	80.080 u	83.720 u	87.360 u	96.096 u	101.920 u
Tapas de empanadas de freír	30.030 u	31.395 u	32.760 u	36.036 u	38.220 u
Tapas de empanadas árabes	12.298 u	12.857 u	13.416 u	14.758 u	15.652 u
Sorrentinos	4.862 u	5.083 u	5.304 u	5.834 u	6.188 u
Tallarines	14.300 u	14.950 u	15.600 u	17.160 u	18.200 u
Ravioles	12.870 u	13.455 u	14.040 u	15.444 u	16.380 u

CÓRDOBA					
AÑO					
Producto	2011	2012	2013	2014	2015
Pascualina	185.900 u	194.350 u	202.800 u	223.080 u	236.600 u
Tapas de empanadas de horno	400.400 u	418.600 u	436.800 u	480.480 u	509.600 u
Tapas de empanadas de freír	150.150 u	156.975 u	163.800 u	180.180 u	191.100 u
Tapas de empanadas árabes	61.490 u	64.285 u	67.080 u	73.788 u	78.260 u
Sorrentinos	24.310 u	25.415 u	26.520 u	29.172 u	30.940 u
Tallarines	71.500 u	74.750 u	78.000 u	85.800 u	91.000 u
Ravioles	64.350 u	67.275 u	70.200 u	77.220 u	81.900 u

Fuente: Elaboración propia

La exigencia de volumen de compra se estableció en una cuota anual, no mensual, debido a que cada franquiciado se encuentra en una zona diferente y por su propia economía tienen demanda distinta en cada época del año; por ejemplo, en la provincia de San Luis, en la ciudad de Merlo, que se encuentra en una zona turística, las ventas siempre son mayores en los meses de verano y vacaciones de invierno; en cambio en la provincia de Córdoba, como las zonas que va a tener que cubrir el franquiciado no son turísticas (Río Cuarto, La Carlota, General Deheza, San Francisco, Río Tercero y otras

ciudades), las ventas siempre son mayores de marzo a noviembre y caen mucho en diciembre, enero y febrero, al igual que en La Pampa.

### 5.1. LOS PRECIOS

En relación con el precio, puede observarse que Maceratta, desde el inicio del negocio determinaba solamente el precio minorista al que le vendía a los distintos comercios, que durante 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010 obtuvieron una rentabilidad aproximada del 70% por cada producto vendido.

Ahora, al instalar el sistema de franquicia, Maceratta tendrá que determinar dos tipos de precio: por un lado el precio mayorista, compuesto por el valor al que el franquiciante le venderá las pastas al franquiciado; y por otro lado el precio minorista, representado por el importe al cual el franquiciado comercializará los productos con los distintos negocios.

A su vez Maceratta, le establece al franquiciado que cuando éste entregue las mercaderías a los distintos comercios, les debe indicar que los precios a consumidor final deben ser uniformes o casi uniformes en todos productos, como se hacía anteriormente cuando la empresa se encargaba del reparto; así pues, el franquiciado es el encargado de imponer a los distintos comercios que marquen los productos entre un 7% y 9 % (sin alejarse de esos porcentajes) con el fin de lograr un precio a consumidor final uniforme que contribuya a fortalecer la imagen de marca.

El sistema de precio mayorista y minorista, para el año 2011, se encuentra detallado en la siguiente tabla:

Tabla 17: Precios mayoristas y minoristas

PRECIO UNITARIO PARA EL AÑO 2011				
Producto	Pre. Mayorista	Pre. Minorista	Gan. Bruta Franquiciante	% Gan. Bruta
Pascualina	\$ 3,45	\$ 4,65	\$ 1,20	26%
Tapas de empanadas de horno	\$ 2,85	\$ 3,85	\$ 1,00	26%
Tapas de empanadas de freír	\$ 2,85	\$ 3,85	\$ 1,00	26%
Tapas de empanadas árabes	\$ 3,45	\$ 4,65	\$ 1,20	26%
Sorrentinos	\$ 8,30	\$ 11,20	\$ 2,90	26%
Tallarines	\$ 3,45	\$ 4,65	\$ 1,20	26%
Ravioles	\$ 8,30	\$ 11,20	\$ 2,90	26%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 15 puede observarse que para el año 2011 Maceratta venderá por primera vez sus pastas a precio mayorista obteniendo una rentabilidad total aproximada del 62%. Como la fábrica es una explotación unipersonal que no lleva un sistema de costos, la rentabilidad obtenida se calculó de la siguiente manera: primero, se calculó la proporción de los costos haciendo la división de la sumatoria de los costos indirectos y directos a los cuales se debe someter la organización en el año 2011 y las ventas brutas del año 2011<sup>34</sup>; luego, se consideró que la diferencia entre esa proporción y el 100% de las ventas es el margen de ganancia, indicador de la rentabilidad del 62%.

Por su parte, la ganancia bruta del franquiciado será del 26% por cada producto vendido. Esta medida surge de la diferencia entre el precio mayorista que debe pagar el franquiciado al franquiciante y el precio que el franquiciado debe vender los productos a los distintos comercios. A esa rentabilidad se le deben descontar los gastos de combustible, impuestos, seguro y demás gastos derivados de su actividad.

<sup>34</sup> Véase Estado de Resultado proyectado del año 2011, Tabla 14, p. 84.

## 5.2. LA GANANCIA BRUTA

El objetivo principal de este sistema de franquicia es lograr una relación ganar-ganar, es decir en la que ambas partes se beneficien. Esto se cumple tanto para el franquiciante<sup>35</sup> como para el franquiciado, quien si cumple con las ventas mínimas impuestas por Maceratta (lo que es perfectamente razonable, puesto que las cuotas están establecidas sobre la base de la tendencia de crecimiento de ventas que la fábrica ha tenido en los últimos cinco años) tendrá la siguiente ganancia bruta:

Tabla 18: Ganancia bruta por año para cada franquiciado

Año 2011 - San Luis						
Producto	Pre. Mayorista	Cant. Unidades	Total	Pre. Minorista	Cant. Unidades	Total
Pascualina	\$ 3,45	148.720	\$ 513.084,00	\$ 4,65	148.720	\$ 691.548,00
Tapas de empanadas de horno	\$ 2,85	320.320	\$ 912.912,00	\$ 3,85	320.320	\$ 1.233.232,00
Tapas de empanadas de freír	\$ 2,85	120.120	\$ 342.342,00	\$ 3,85	120.120	\$ 462.462,00
Tapas de empanadas árabes	\$ 3,45	49.192	\$ 169.712,40	\$ 4,65	49.192	\$ 228.742,80
Sorrentinos	\$ 8,30	19.448	\$ 161.418,40	\$ 11,20	19.448	\$ 217.817,60
Tallarines	\$ 3,45	57.200	\$ 197.340,00	\$ 4,65	57.200	\$ 265.980,00
Ravioles	\$ 8,30	51.480	\$ 427.284,00	\$ 11,20	51.480	\$ 576.576,00
TOTAL			\$ 2.724.092,80			\$ 3.676.358,40
RESULTADO BRUTO			\$ 952.265,60			

Año 2011 - La Pampa						
Producto	Pre. Mayorista	Cant. Unidades	Total	Pre. Minorista	Cant. Unidades	Total
Pascualina	\$ 3,45	37.180	\$ 128.271,00	\$ 4,65	37180	\$ 172.887,00
Tapas de empanadas de horno	\$ 2,85	80.080	\$ 228.228,00	\$ 3,85	80080	\$ 308.308,00
Tapas de empanadas de freír	\$ 2,85	30.030	\$ 85.585,50	\$ 3,85	30030	\$ 115.615,50
Tapas de empanadas árabes	\$ 3,45	12.298	\$ 42.428,10	\$ 4,65	12298	\$ 57.185,70
Sorrentinos	\$ 8,30	4.862	\$ 40.354,60	\$ 11,20	4862	\$ 54.454,40
Tallarines	\$ 3,45	14.300	\$ 49.335,00	\$ 4,65	14300	\$ 66.495,00
Ravioles	\$ 8,30	12.870	\$ 106.821,00	\$ 11,20	12870	\$ 144.144,00
TOTAL			\$ 681.023,20			\$ 919.089,60
RESULTADO BRUTO			\$ 238.066,40			

<sup>35</sup> Obsérvese los Estados de Resultados del franquiciante, Tabla 19, p. 95.

Año 2011 – Córdoba						
Producto	Pre. Mayorista	Cant. Unidades	Total	Pre. Minorista	Cant. Unidades	Total
Pascualina	\$ 3,45	185.900	\$ 641.355,00	\$ 4,65	185900	\$ 864.435,00
Tapas de empanadas de horno	\$ 2,85	400.400	\$ 1.141.140,00	\$ 3,85	400400	\$ 1.541.540,00
Tapas de empanadas de freír	\$ 2,85	150.150	\$ 427.927,50	\$ 3,85	150150	\$ 578.077,50
Tapas de empanadas árabes	\$ 3,45	61.490	\$ 212.140,50	\$ 4,65	61490	\$ 285.928,50
Sorrentinos	\$ 8,30	24.310	\$ 201.773,00	\$ 11,20	24310	\$ 272.272,00
Tallarines	\$ 3,45	71.500	\$ 246.675,00	\$ 4,65	71500	\$ 332.475,00
Ravioles	\$ 8,30	64.350	\$ 534.105,00	\$ 11,20	64350	\$ 720.720,00
TOTAL			\$ 3.405.116,00			\$ 4.595.448,00
RESULTADO BRUTO			\$ 1.190.332,00			

Fuente: Elaboración propia

A su vez, dado el incremento proyectado de las ventas (establecido mediante un criterio de prudencia teniendo en cuenta el crecimiento de los últimos cinco años), la fábrica le asegura al franquiciado una rentabilidad por producto vendido de 28% en 2012, 30% en 2013 y el 32% en 2014 y 2015.

### 5.3. LA GANANCIA NETA

Como Maceratta era antes la encargada de la comercialización con los distintos comercios, se decidió elaborar un Estado de Resultados destinado a los franquiciados, con el fin de determinar cuál va a ser su ganancia neta anual si se cumplen con las ventas determinadas por la empresa.

A continuación se detallan los Estados de Resultados para el año 2011 para cada uno de los franquiciados:

Tabla 19: Ganancia neta del año 2011 para cada franquiciado

EERR DEL FRANQUICIADO DE SAN LUIS - 2011		EERR DEL FRANQUICIADO DE LA PAMPA - 2011		EERR DEL FRANQUICIADO DE CORDOBA - 2011	
Ventas Netas	\$ 3.676.358,40	Ventas Netas	\$ 66.495,00	Ventas Netas	\$ 272.272,00
CMV	\$ -2.760.492,80	CMV	\$ -72.735,00	CMV	\$ -245.973,00
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>\$ 915.865,60</b>	<b>Ganancia Bruta</b>	<b>\$ -6.240,00</b>	<b>Ganancia Bruta</b>	<b>\$ 26.299,00</b>
Canon	\$ -15.000,00	Canon	\$ -15.000,00	Canon	\$ -15.000,00
Royalty	\$ -19.045,31	Royalty	\$ -4.761,33	Royalty	\$ -23.806,64
Inversión Minina		Inversión Minina		Inversión Minina	
Amortización Vehículo	\$ 14.000,00	Amortización Vehículo	\$ 14.000,00	Amortización Vehículo	\$ 14.000,00
Amortización Equipo de Frío	\$ 1.600,00	Amortización Equipo de Frío	\$ 1.600,00	Amortización Equipo de Frío	\$ 1.600,00
Plteado	\$ -400,00	Plteado	\$ -400,00	Plteado	\$ -400,00
Reparaciones	\$ -7.000,00	Reparaciones	\$ -3.000,00	Reparaciones	\$ -10.000,00
<b>Ganancia Ordinaria</b>	<b>\$ 890.020,29</b>	<b>Ganancia Ordinaria</b>	<b>\$ -13.801,33</b>	<b>Ganancia Ordinaria</b>	<b>\$ -7.307,64</b>
Impuesto a las ganancias	\$ -298.007,10	Impuesto a las ganancias	\$ 12.978,41	Impuesto a las ganancias	\$ 16.057,67
<b>Ganancia Neta</b>	<b>\$ 592.013,19</b>	<b>Ganancia Neta</b>	<b>\$ -822,92</b>	<b>Ganancia Neta</b>	<b>\$ 8.750,03</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.1. VENTAS NETAS

Se parte del supuesto de que todos los franquiciados comprarán los productos impuestos por Maceratta<sup>36</sup>, por ser requisito de la franquicia. El monto total de ventas para cada franquiciado surge de multiplicar la cantidad de productos vendidos por el precio minorista de cada producto.

### 5.3.2. COSTO DE LA MERCADERÍA VENDIDA

Está representado por dos partidas: una de ellas está compuesta por el monto que debe afrontar el franquiciado cuando compra las mercaderías al franquiciante, que surge de multiplicar el total de pastas adquiridas por el precio mayorista de cada una de ellas. La otra partida está formada por los costos de combustible necesario para el traslado de las mercaderías, que fueron calculados de acuerdo con la experiencia pasada de Maceratta

<sup>36</sup> Véase la amplitud de la línea de productos de Maceratta en el Anexo 2, p. 112.

cuando era la encargada de realizar el reparto. Así pues, puede afirmarse que el costo de transporte será sustancialmente menor al que antes tenía que afrontar la fábrica de pastas, ya que los franquiciados reciben las mercaderías y luego las reparten en su provincia:

Tabla 20: Costo del combustible en el año 2011 para cada franquiciado

ESTIMACIÓN DEL COMBUSTIBLE UTILIZADO PARA EL TRASLADO DE LAS MERCADERÍAS 2011					
Franquiciado	N de viajes	C. Unitario	C. Total Semanal	Total Semanas	C. Total
Córdoba	1	\$ 850,00	\$ 850,00	52	\$ 44.200,00
La Pampa	1	\$ 450,00	\$ 450,00	52	\$ 23.400,00
San Luis	1	\$ 700,00	\$ 700,00	52	\$ 36.400,00

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.3. CANON

Representa el canon de entrada al sistema de franquicia, que arroja un costo de \$15.000 más IVA para el franquiciado y que será pagado por única vez al firmar el contrato de franquicia.

### 5.3.4. ROYALTY

El porcentaje sobre las ventas variará de acuerdo con el monto que cada franquiciado venda en su provincia; se parte del supuesto que todos comercializan la cantidad de productos establecidos por Maceratta, calculada razonablemente sobre la base de su experiencia y tendencia de ventas.

El royalty surgirá de la diferencia entre el precio mayorista que debe afrontar el franquiciado y el precio minorista al que le vende a los distintos comercios multiplicado por la cantidad de unidades compradas.



### 5.3.5. INVERSIÓN MÍNIMA PARA EL FRANQUICIADO

El franquiciado, al decidir adquirir la franquicia de distribución, debe realizar una inversión mínima compuesta de la siguiente manera:

- Debe afrontar el costo de ploteado del vehículo para quede impreso en él la imagen de la marca; el costo de esta inversión fue extraído de Gráfica Sur, imprenta establecida en ciudad de Río Cuarto.

### 5.3.6. REPARACIONES

En las reparaciones de los vehículos se tuvo en cuenta el cambio de aceite, el cambio de los neumáticos y otras reparaciones de importancia menor. No representan un monto significativo porque las camionetas son modelo n-1 en adelante.

### 5.3.7. IMPUESTO A LAS GANANCIAS

De acuerdo con la ganancia ordinaria que obtiene cada franquiciado, deben a tributar por el impuesto a las ganancias; el monto a pagar se calculó sobre la base de lo que establece la ley de ese impuesto.

### 5.3.8. SITUACIÓN FINAL PARA EL FRANQUICIADO

Una vez analizados los costos del franquiciado, puede afirmarse que en este sistema de franquicia se genera la relación de ganar - ganar, pues se comprobó que ambas partes resultan beneficiadas; por un lado, los franquiciados obtienen una rentabilidad por producto vendido del 26%, lo que les genera una ganancia neta a los franquiciados de San Luis y de Córdoba de más de \$500.000 al año, y de \$87.000 al franquiciado de La Pampa. A simple vista se observa que los resultados netos para las provincias de San Luis y de Córdoba son mayores que el de La Pampa; esto se debe a que en las primeras dos provincias la marca ya está instalada en el mercado, pues en Córdoba hace desde

2000 que se comercializa Maceratta, en San Luis desde 2007 y en La Pampa desde 2009.

En relación con la fábrica, se pudo comprobar que también ganará con el sistema de franquicia. Si en el año 2010 la rentabilidad era de un 60%, al implementar el sistema de franquicia ésta irá aumentando paulatinamente y en 2011 será de un 64%, en 2012 de un 67%, en 2013 de 73%, en 2014 aumentará en 3 puntos y en 2015 en 6 puntos respecto del año 2013<sup>37</sup>.

## **6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONOMICA FINANACIERA DEL AÑO 2010, EN COMPARACIÓN CON LAS DEL AÑO 2011, 2012, 2013, 2014 Y 2015<sup>38</sup>**

Teniendo en cuenta la evolución, la situación y el entorno que se presenta, las perspectivas son muy buenas, pues se incrementará la rentabilidad del negocio en más de un 300% respecto al año 2010, es decir se acrecentará la ganancia por cada peso vendido; así, en el año 2015 Maceratta va a ganar \$ 0,45 por cada peso.

Las causa principal de este incremento en la rentabilidad está dada por la implementación del Sistema de Franquicia de Distribución, que permitirá reducir en más de un 60% los gastos de comercialización, el costo más significativo que debe afrontar la empresa con el sistema actual de distribución; a su vez, también se verán disminuidas otras erogaciones, como gastos generales, que debe enfrentar la empresa como consecuencia del traslado diario a cada uno de los comercios.

Otra causa del incremento de la rentabilidad la constituye el aumento de las ventas. Respecto de esto, se les estableció a los distintos franquiciados un margen de compra anual que fue estudiado prudente y concienzudamente por la empresa, puesto que era ella la que se encargaba antes de realizar la venta directa a los distintos comercios que ahora serán atendidos por los franquiciados.

---

<sup>37</sup> Las rentabilidades de los años proyectados fueron calculadas sumando todos los costos directos e indirectos divididos el monto total de ventas, ese resultado nos indica cuanto inciden los costos sobre las ventas totales. Se realizó de esta manera, ya que Maceratta no cuenta con un sistema de costos para cada uno de sus productos.

<sup>38</sup> Para mayor comprensión del análisis realizado, pueden observarse los ratios calculados en el Anexo 4, p. 104.

En relación con la liquidez, en el año 2010 Maceratta era una empresa que contaba con una liquidez suficiente para cubrir sus pasivos, pero al implementar el sistema de franquicia, esta liquidez se verá acrecentada aún más. Esto generará un mejor panorama para la explotación unipersonal, ya que de esta forma contará con más capital de trabajo para realizar sus operaciones diarias.

También se verá favorecida la situación de las cuentas por cobrar y por pagar, que en las proyecciones se encuentran equilibradas, al establecer una sólida política de pagos con los franquiciados. Es importante que se siga con esta pauta, puesto que es la causa principal de que la empresa cuente con un capital de trabajo apto para afrontar las operaciones diarias y con la liquidez necesaria para hacer frente a las obligaciones a corto plazo.

De acuerdo con la rotación de las pastas, puede decirse que esta no variará de manera significativa; en el año 2010, rotaban todos los días del año calendario; a su vez, con el sistema de franquicia, esa rotación se incrementará a medida que pasen los años, debido a que aumentarán los viajes a los establecimientos de los franquiciados para proveerlos las pastas, pero éstas nunca van a superar los cinco días en las cámaras del franquiciante.

En relación con el endeudamiento, se incrementará paulatinamente el apalancamiento financiero, lo que no significa un riesgo creciente ya que los pagos financieros no obligan a la empresa a mantener un nivel alto de utilidades.

Por último, al respecto de la situación financiera, se aconseja que la Fábrica de Pastas Maceratta contraiga endeudamiento a largo plazo, pues la organización cuenta con las garantías necesarias para poder enfrentar el riesgo. Así podrá invertir en maquinarias nuevas que cuenten con tecnología más desarrollada que la actual, contar con más capacitación para el personal de trabajo, y finalmente lograr una mayor satisfacción de sus clientes con los productos que se elaboren.

## 7. TRATAMIENTO IMPOSITIVO

### 7.1. IMPUESTO A LAS GANANCIAS, IMPUESTO AL VALOR AGREGADO Y CONVENIO MULTILATERAL

El sujeto pasivo en el Impuesto a las Ganancias, Impuesto al Valor Agregado y Convenio Multilateral va a seguir siendo Fábrica de pastas Maceratta, que se caracteriza por ser una empresa o explotación unipersonal, cuyo titular debe ser una persona física, en este caso José Luis Figueroa, que tiene domicilio en la República Argentina, en la ciudad de Río cuarto, en la calle Maipú 1918. A su vez, esta empresa desarrolla de manera habitual la actividad de producción de pastas, con el fin de obtener una rentabilidad, dentro del territorio argentino, en la provincia de Córdoba, en la Ciudad de Río Cuarto, en la calle Maipú 1918.

Este tipo de empresas son *sujeto pasivo del impuesto*, pero no son sujetos pasivos de la obligación tributaria. Es decir que cuando se determina el resultado impositivo, este es en cabeza de la empresa unipersonal, pero en lugar de ingresar el impuesto a la empresa, el resultado se le asigna a su titular, para que éste lo incluya en su declaración jurada personal, adicionándole los demás resultados que haya obtenido durante el período fiscal.

En el tributo a las ganancias, el nacimiento de la obligación tributaria no va a cambiar, es decir va a seguir tributando por la venta de las mercaderías, solo que antes las hacía a los distintos comercios y ahora la va a hacer a los franquiciados. Además, se le va a sumar una nueva actividad que es la generada por la cesión del derecho, por el cual se cobra un canon de entrada al Sistema de Franquicia de Distribución y lo va a hacer por tercera persona, de acuerdo a lo que establece la Ley 20628 (t.o.1997 mod).

En relación al impuesto al valor agregado, se va a encontrar alcanzado el Sistema de Franquicia de distribución, ya que cumple con las siguientes condiciones:

- Transferencia a título oneroso:  
Este concepto incluye dos ítems que deben tenerse en cuenta: 1) Por la entrega de mercaderías al franquiciado para su reventa. 2) Por el canon que le otorga al franquiciado para poder comercializar sus productos.
- Entre personas de existencia visible o ideal, sucesiones indivisas o entidades de cualquier índole:

Se refiere a que deben existir como mínimo dos o más personas; el franquiciante es una persona ideal y el franquiciado puede ser de existencia visible o ideal.

- Importe la transmisión de dominio de una cosa mueble:

Existen dos transmisiones de dominio: 1) se refiere a las mercaderías transferidas por parte del franquiciante al franquiciado, ya que estas pasan a formar parte del patrimonio del franquiciando, para que éste las comercialice en una zona determinada. 2) Representa el canon que debe pagar el franquiciado al franquiciante, por la cesión de derecho de comercializar y explotar en condiciones preestablecidas y bien determinadas un negocio concreto.

Para el franquiciante, el hecho imponible se va a generar de la misma forma que lo hacía antiguamente, sólo que ahora la mercadería es entregada a los franquiciados, siempre y cuando el franquiciante emita la respectiva factura o acto equivalente, el que fuera anterior. A su vez también se va a generar el nacimiento de un nuevo hecho imponible, el cual está conformado por la venta del canon de entrada al Sistema de Franquicia de Distribución, siempre y cuando el franquiciante emita la factura, o acto equivalente —en este caso la firma del contrato de franquicia—, el que fuera anterior.

De acuerdo con lo que establece el Convenio Multilateral, Fábrica de Pastas Maceratta va a seguir tributando como lo venía haciendo anteriormente porque va a seguir comercializando sus productos con las mismas provincias. Es decir, se va a seguir el mismo criterio, ya que la actividad de producción se realiza en la jurisdicción de la provincia de Córdoba, pero la venta de mercaderías y la cesión de derecho se realizan con una persona física o jurídica de la jurisdicción de San Luis y La Pampa.

## LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA EN EL AÑO 2011.

### 1. UNIDADES PRODUCIDAS.

En el año 2011 Maceratta produjo 1.968.720 unidades, lo que significa que incremento su producción de acuerdo al año 2010 en un 13%. A continuación se muestra una tabla con la producción total de cada uno de los productos que elaboró fábrica de pastas Maceratta en el año 2011.

Tabla 21: Unidades Producidas en el año 2011<sup>39</sup>

UNIDADES PORDUCIDAS EN EL AÑO 2011	
Producto	2011
Pascualina	381.940 u
Tapas de empanadas de horno	822.640 u
Tapas de empanadas de freír	308.620 u
Tapas de empanadas árabes	126.360 u
Sorrentinos	49.920 u
Tallarines	146.900 u
Ravioles	132.340 u
TOTAL	1.968.720 u

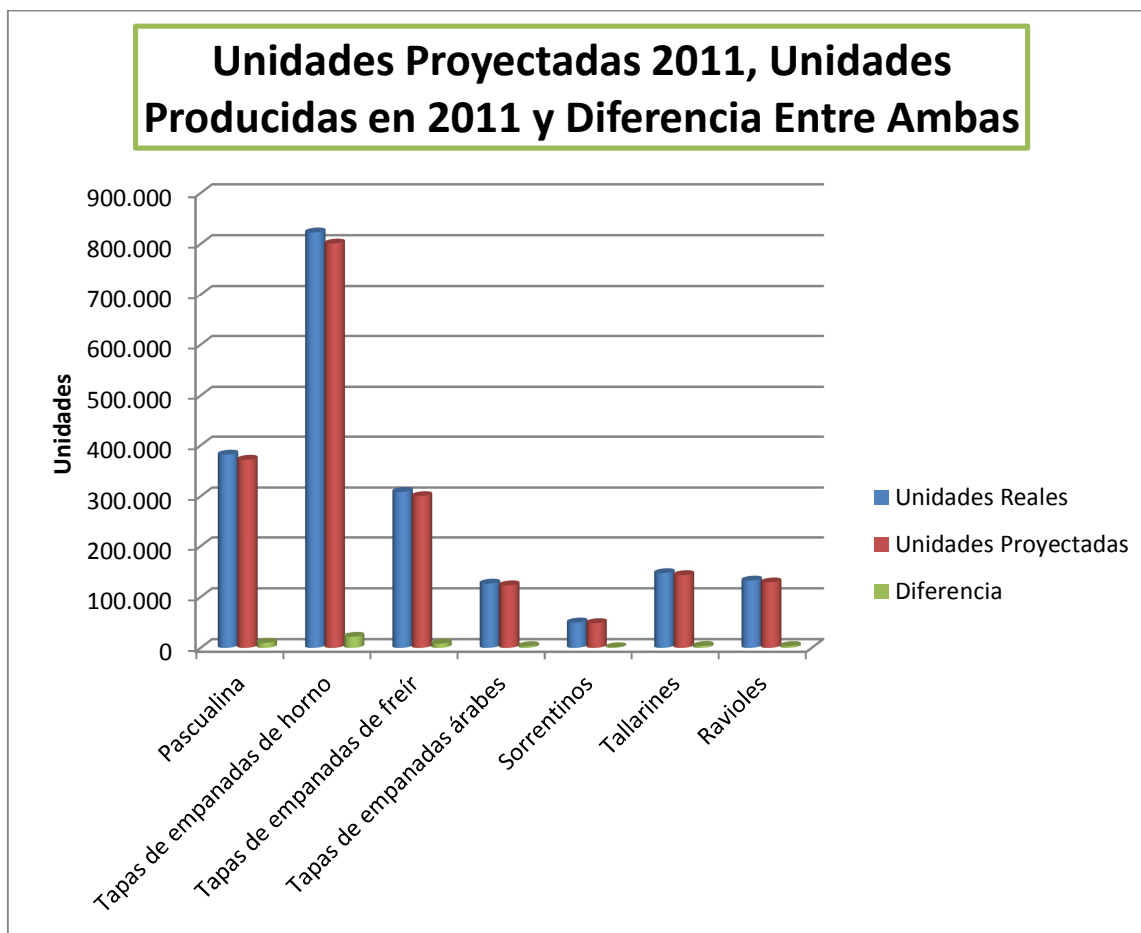
Fuente: Elaboración Propia.

Podemos observar en la tabla 21 que el producto que más elaboró fábrica de pastas Maceratta fueron las tapas de empanadas de horno, ya que superaron las 800.000 unidades. En segundo lugar le siguen las pascualinas, en donde se fabricaron 381.940 unidades. En tercer lugar se encuentran las tapas de empanadas de freír, y luego le siguen las tapas de empanadas árabes. Las pastas que menos salieron al mercado en éste periodo fueron los sorrentinos, ya que la producción no superó las 50.000 unidades.

A continuación se presenta un gráfico con las unidades reales producidas por Maceratta en 2011, las unidades proyectadas para 2011, y la diferencia entre ambas.

<sup>39</sup> La información fue suministrada por las planillas apartadas por Fábrica de Pastas Maceratta

Gráfico 5: Unidades proyectadas 2011, Unidades Producidas en 2011 y Diferencia entre ambas



Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente gráfico podemos observar que en el año 2011 Maceratta elaboró 381.940 pascualinas, y se proyectaron 371.800, lo que genera una diferencia positiva de 10.140 unidades. Respecto a las tapas de empanadas de horno se fabricaron 822.640 unidades y se programaron 800.800 unidades, lo que significa una discrepancia a favor de Maceratta de 21.840 tapas de horno.

En relación a las tapas de empanadas de freír y árabes, se produjeron 308.620 y 126.360 unidades, y se planearon 300.300 y 122.980 tapas, lo que genera un aumento en la producción de 8.320 tapas de freír y 3.380 en tapas de árabes.

Con respecto a los sorrentinos, tallarines y ravioles, Maceratta fabricó 49.920, 146.900 y 132.340 unidades, pero se proyectaron 48.620, 143.000 y 128.700

unidades, lo que significa un aumento en la producción de 1.300 unidades de sorrentinos, 3.900 unidades de tallarines y 3.640 unidades de raviolos.

Como conclusión podemos afirmar que Maceratta en el año 2011 elaboró 1.968.720 unidades, lo que significa que aumentó su producción en un 13% en relación al año 2010. Además es importante destacar que se proyectaron para el periodo analizado 1.916.200 unidades, lo que genera una diferencia positiva entre lo real y lo proyectado de 52.520 unidades, es decir un 3%.

## **2. ESTADO DE RESULTADOS DEL AÑO 2011**

A continuación se detalla la composición de cada una de las partidas del Estado de Resultado del año 2010.

### **2.1. Ventas netas**

Esta partida se encuentra compuesta por el total de ventas que realiza Maceratta a los distintos comercios de la provincia de Córdoba, San Luis y La Pampa, en el año 2011.

### **2.2. Costo de la mercadería vendida**

Está integrado por dos componentes: el primero lo constituyen los insumos necesarios para la elaboración de cada uno de los productos, como harina 0000 del Molino Gastaldi S.A. y Molino Cañuelas, huevos, acelga, sémola, colorante, conservantes varios y demás insumos necesarios para la elaboración de cada una de las pastas. El segundo componente es el salario o sueldo que reciben cada uno de los empleados que trabajan en el proceso productivo de la fábrica de pastas.

### **2.3. Ganancia bruta**

Constituye esta partida la diferencia entre las ventas brutas y el costo de la mercadería vendida.

### **2.4. Gastos de comercialización**



Los comprende el costo del combustible que Maceratta utiliza para el traslado de las mercaderías a cada uno de los distintos centros comerciales, y el kit publicitario.

#### 2.5. Gastos de administración

Están constituidos por los sueldos que reciben los administrativos de la explotación unipersonal.

#### 2.6. Gastos generales

Los componen varias cuentas, como los gastos de electricidad, de gas, de agua, de Internet; la reparación que sufren los vehículos que se encargan del reparto de cada uno de los productos; los gastos de papelería, como lapiceras, hojas, cartuchos para la impresora y calculadoras.

#### 2.7. Ingresos de la explotación

Como su nombre bien lo indica, representan los ingresos que obtiene Maceratta por llevar a cabo la fabricación de las distintas pastas. Se obtiene de restarle a la ganancia bruta los gastos de administración, comercialización y gastos generales, detallados precedentemente.

#### 2.8. Amortización

Surge del Estado de Situación Patrimonial del año 2010 y representa la desvalorización que van sufriendo los bienes de uso a medida que van pasando los años.

#### 2.9. Ganancia ordinaria

Es la ganancia que obtiene Maceratta antes de los resultados extraordinarios e impuesto a las ganancias.

## 2.10. Impuesto a las Ganancias.

Se calcula de acuerdo con lo que establece la Ley 20628 (t.o.1997 mod.) y se expone el impuesto correspondiente a las operaciones ordinarias.

## 2.11. Ganancia de ejercicio

Es el resultado neto que obtiene Maceratta por la elaboración de las distintas pastas y su comercialización posterior a los distintos comercios de las provincias de Córdoba, San Luis y La Pampa.

Tabla 22: Estado de Resultado de Maceratta del año 2011

## ESTADO DE RESULTADO DE LA FABRICA DE PASTAS MACERATTA AL 31/12/2011

Ventas Netas	\$	4.347.937,09
CMV	\$	-1.782.836,85
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>\$</b>	<b>2.565.100,24</b>
Gastos de Comercialización	\$	-582.543,53
Gastos de Administración	\$	-298.152,20
Gastos generales	\$	-36.695,66
<b>Perdida de explotación</b>	<b>\$</b>	<b>1.647.708,85</b>
Otros ingresos y egresos netos		
Resultados Financieros o por Tenencia		
Generadores de Activos		
Intereses		
Diferencia de cambio		
Resultados por exposición a la inflación		
Otros resultados por tenencia		
Generados por pasivo		
Diferencia de cambio		
Resultados por exposición a la inflación		
Otros resultados por tenencia		
Generados por Resultados		
Resultados por exposición a la inflación		
Amortización	\$	-43.287,17
<b>Ganancia Ordinaria</b>	<b>\$</b>	<b>1.604.421,68</b>
Resultado Extraordinario		
Impuesto a las Ganancias	\$	-548.047,59
<b>Ganancia del ejercicio</b>	<b>\$</b>	<b>1.056.374,09</b>

Fuente: Elaboración Propia

El Estado de Resultados del año 2011, fue elaborado de acuerdo a las distintas planillas suministrada por Fábrica de Pastas Maceratta. El mismo nos está mostrando que la firma obtuvo ventas brutas superiores a los 4 millones de pesos, los cuales le generaron un costo de mercadería vendida de \$1.782.836, lo que le genera un resultado bruto de \$2.565.100,24.

Con respecto a los costos indirectos representan \$917.392.39, de los cuales el 63.5% está compuesto por los costos de comercialización, el cual representa el combustible que utiliza Maceratta para el traslado de las pastas hacia los distintos comercios de las provincias de Córdoba, La pampa y San Luis; el 32.5% a los gastos de administración y el 4% a gastos generales. Esto le genera a la fábrica una pérdida de la explotación de \$1.647.708.

Sí a la pérdida de la explotación le sustraemos la amortización que generaron los bienes de uso en el periodo 2011 y el tributo al impuesto a las ganancias, Maceratta obtiene un resultado neto de \$1.065.374.09.

### **3. ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADO DE FÁBRICA DE PASTAS MACERATTA DEL AÑO 2011.**

En este periodo de vida de la explotación unipersonal podemos observar que el costo más significativo que tuvo que afrontar la empresa está compuesto por el costo de la mercadería vendida que representa el 41% de las ventas brutas, el cual representa la mano de obra y todos los insumos necesario para la elaboración de las distintas pastas.

Luego le siguen los costos de comercialización, con un 13%, el cual representa el combustible que utiliza Maceratta para el traslado de las pasta hacia los distintos comercios de las provincias de Córdoba, San Luis y La Pampa.

A su vez los costos de administración y generales representan un 8% de las ventas brutas y los cuales se encuentran aceptables respecto a la actividad que tuvo Maceratta en este periodo.

La ganancia neta representa 24% de las ventas brutas, lo que en montos significa \$1.056.374.09.

## CONCLUSIÓN

Como conclusión del Trabajo Final de Graduación, puede afirmarse que es favorable que Fábrica de Pastas Maceratta aplique el Sistema de Franquicia de Distribución a su negocio, puesto que así aumentará considerablemente la rentabilidad de su negocio, que de acuerdo con las proyecciones en 2015 llegará a ser del 79%.

Para poder lograr este incremento en la rentabilidad se tuvo en cuenta la proyección del aumento de las ventas anuales, que se calculó aplicando un criterio de prudencia. También se consideró la importante disminución de los costos de comercialización, constituidos mayormente por el combustible necesario para el traslado de las mercaderías a los destinos de los franquiciados y por la promoción necesaria para incrementar la imagen de marca de la empresa a través del kit publicitario. Así pues, puede observarse en los estados de resultados proyectados que los costos de comercialización disminuirán en un 67% gracias a la implementación del sistema de franquicia, esto debido, además de la caída en los costos de distribución, a que la fábrica de pastas irá posicionándose cada vez más favorablemente en la mente de su audiencia y en el futuro no será necesario seguir invirtiendo grandes montos para formar la imagen de marca.

Por su parte, a lo largo de la implementación del sistema se van a ir equilibrando las cuentas por pagar y por cobrar de Maceratta, ya que por la política de cobranza pactada en el contrato, sus clientes franquiciados cancelarán las cuentas cada cuatro días y la fábrica deberá hacer frente a sus pasivos cada 18 días aproximadamente. Esto dará como resultado que Maceratta será cada año más líquida y más solvente, pues contará con más de \$2 de activo corriente por cada peso de pasivo corriente y con un capital de trabajo de más de \$300.000, necesario para poder hacer frente a sus obligaciones diarias.

En lo que respecta al aspecto impositivo, la explotación unipersonal va a seguir tributando de la misma forma en que lo hacía anteriormente, con la diferencia de que se va a incrementar el canon de entrada.

También para el franquiciado será beneficioso el sistema de franquicia, puesto que con una inversión mínima y razonable podrá obtener una creciente y alta rentabilidad en un negocio que se encuentra en crecimiento. Al tratarse de una franquicia de distribución ni siquiera tendrá que adquirir un *know how* de fábrica, lo que suele implicar el mayor inconveniente y los mayores costos para la adquisición de franquicias.

A partir del exhaustivo análisis que se ha realizado acerca de la viabilidad y conveniencia de un sistema de franquicia de distribución para las partes intervinientes, se observó que este sistema de distribución está poco extendido en las pequeñas empresas. Toda vez que se considera una franquicia como alternativa de negocio, se piensa en grandes empresas, a lo sumo en PYMES; no se tiene en cuenta, no se analiza, que puede ser una conveniente alternativa para las pequeñas fábricas que cuentan con una importante posibilidad y probabilidad de crecimiento dado el éxito y originalidad de sus negocios. Con el análisis realizado, pues, se concluye que una franquicia es una alternativa perfectamente viable no solo para grandes organizaciones sino también para pequeñas empresas que quieren seguir creciendo. Maceratta es el ejemplo de una organización pujante que a lo largo de su trayectoria ha demostrado que su negocio es atractivo, estable y con altas posibilidades de crecimiento. Cuenta con todas las condiciones para seguir haciéndolo y con varias alternativas que hasta ahora no había considerado. Teniendo en cuenta que uno de los principales impedimentos para su crecimiento es el alto costo de distribución que se genera en la medida en que va ampliando su mercado, con el trabajo realizado se ha demostrado que un sistema de franquicia de distribución puede implicarle un puente justo y necesario para cruzar la frontera del estancamiento, expandir su mercado y potenciar su crecimiento.

**ANEXOS**

## ANEXO 1: VENTAJA COMPETITIVA

Parte del éxito se debe a la calidad de los productos terminados, pues en el proceso productivo se utilizan diferentes tipos de harinas para la elaboración de las distintas pastas. Por ejemplo, las pascualinas y masas de empanadas de freír, horno y árabes se elaboran con harina real 0000 del Molino Cañuelas, que según su información nutricional se caracteriza de la siguiente manera:

...harina obtenida de trigos seleccionados, con una tecnología basada en la limpieza del trigo y de las sémolas de las primeras etapas de molienda, que permite obtener una harina con un mínimo de picaduras y recuento microbiano, lo que alarga la vida útil de productos. Esta calidad es constantemente monitoreada por el laboratorio de control de calidad (Molino Cañuelas, 2003).

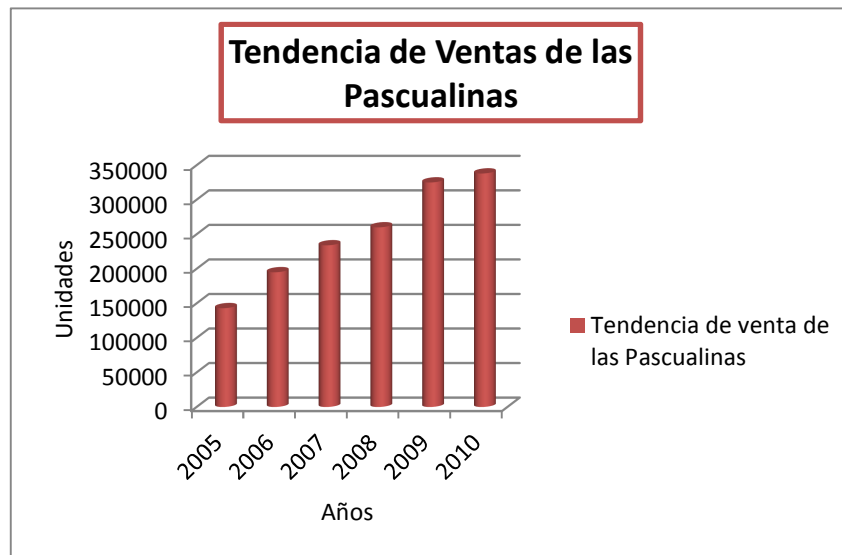
La masa de sorrentinos y ravioles se lleva a cabo con harina 0000 de Molino Gastaldi S.A. identificada por sus fabricantes de la siguiente manera:

...una harina de bajo contenido de cenizas de un color blanco cremoso característico. Se trata de un producto de granulometría más fina que las harinas del tipo 000, elaborado a partir de una cuidadosa selección de las sémolas de la primera etapa del proceso de molienda (Molino Gastaldi, 2005).

Los tallarines son realizados con sémola de Molino Cañuelas en vez de con harina, y así alcanzan un sabor más artesanal al ser “obtenida de trigos seleccionados, que permiten obtener un semolín de gran pureza, que se destaca por la extensibilidad que se obtiene en las masas y por el bajo nivel de picaduras” (Molino Cañuelas, 2003). A su vez los ingredientes del relleno de los sorrentinos y ravioles son seleccionados por personal calificado, responsable de implementar los sistemas de calidad que aseguran mantener la excelencia en los distintos insumos utilizados en la producción y en el producto final. En la actualidad, el departamento de producción se encuentra al mando de la Licenciada en Microbiología, Gabriela Figueroa.

## ANEXO 2: TENDENCIA DE VENTAS DE CADA PRODUCTO EN UNIDADES

Tendencia de ventas de pascualinas

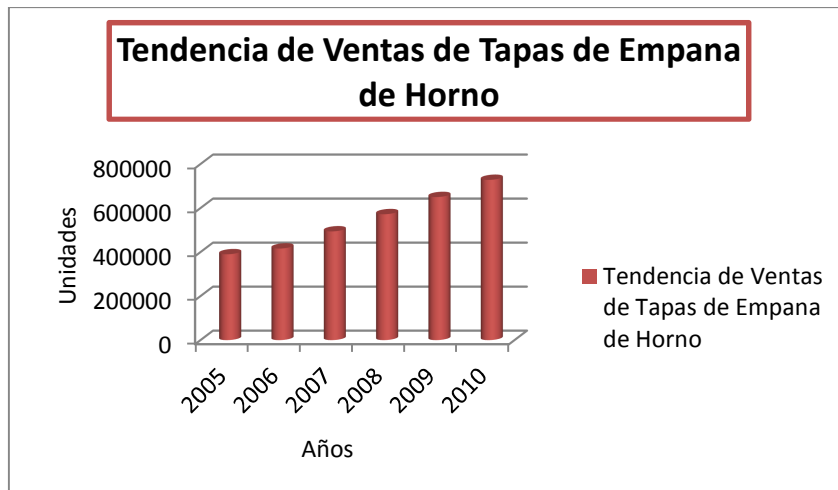


Fuente: Elaboración propia

La comercialización de las pascualinas también fue aumentando año tras año, pero puede observarse que el incremento más pronunciado se dio en el año 2009, cuando la comercialización aumentó en 65.000 unidades. Otro crecimiento importante fue en el año 2006, en 52.000 unidades respecto del año anterior; el motivo fue que Maceratta comenzó a ampliar su mercado a en las distintas zonas de la provincia.



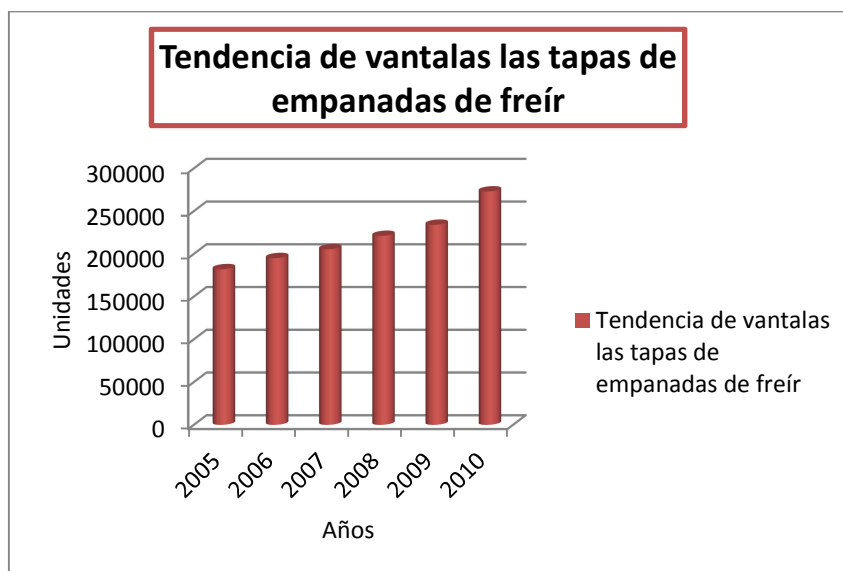
Tendencia de ventas de tapas de empanadas de horno



Fuente: Elaboración propia

La tendencia de las tapas de empanadas para horno se mueve de manera ascendente y a ritmo constante de un año a otro, puesto que durante los años 2007, 2008, 2009 y 2010 las ventas aumentaron en 78.000 unidades anuales.

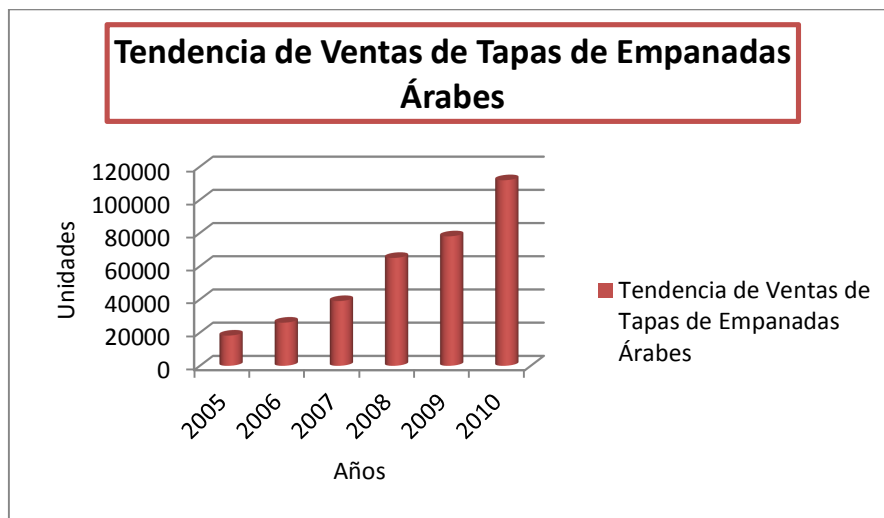
Tendencia de ventas de tapas de empanadas para freír



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico puede observarse que la tendencia de las ventas de las tapas de empanadas de freír es creciente, pero ese crecimiento es lento entre los años 2005 al 2009, ya que asume un valor entre 13.000 y 15.000 unidades anuales. Recién en el año 2010 se da un incremento importante de las ventas, que ascienden en 39.000 unidades.

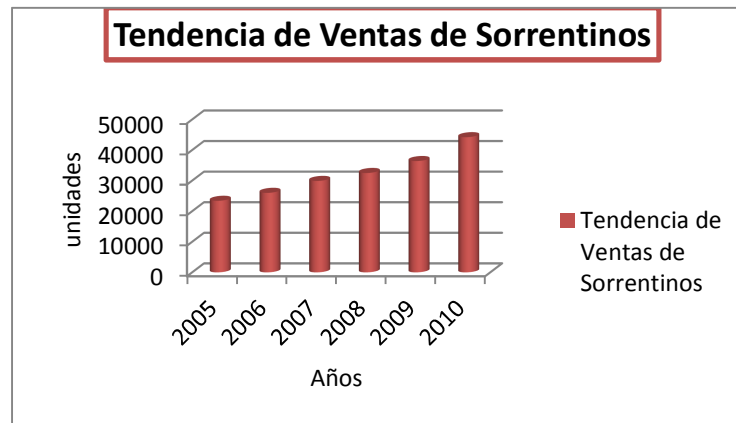
Tendencia de ventas de tapas de empanadas árabes



Fuente: Elaboración propia

La venta de tapas de empanadas árabes presenta un comportamiento ascendente en todos los años, ya que se incrementaron del año 2005 al 2006 en 7.800 tapas, del año 2006 al 2007 en 13.000 tapas, del 2007 al 2008 en 26.000 tapas; del año 2008 a 2009 la producción crece pero a ritmo decreciente, con una producción 13.000 tapas y en 2010 se produjeron 33.800 unidades de más de tapas de empanadas árabes.

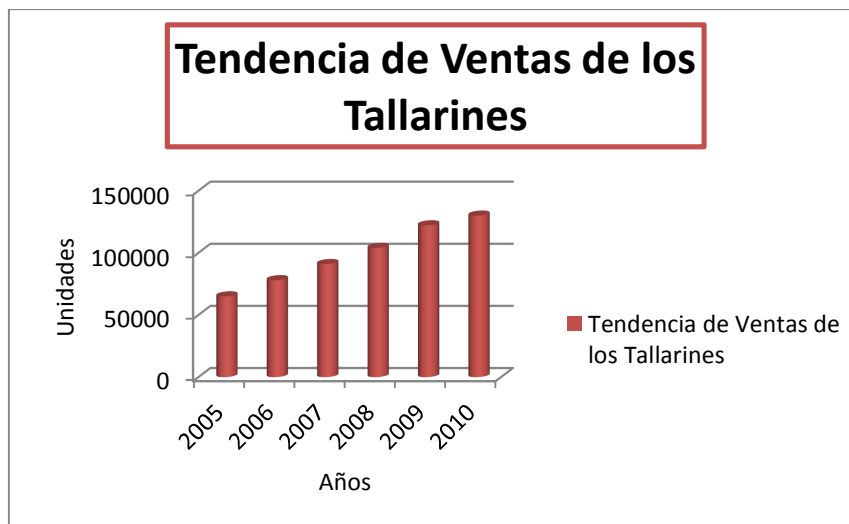
## Tendencia de ventas de sorrentinos



Fuente: Elaboración propia

La tendencia de los sorrentinos, como se puede apreciar en el gráfico, es positiva y está compuesta por un incremento del 88% en las ventas del año 2005 al 2010. El crecimiento más significativo se da en el año 2010, en el que las ventas aumentaron en 7.800 unidades.

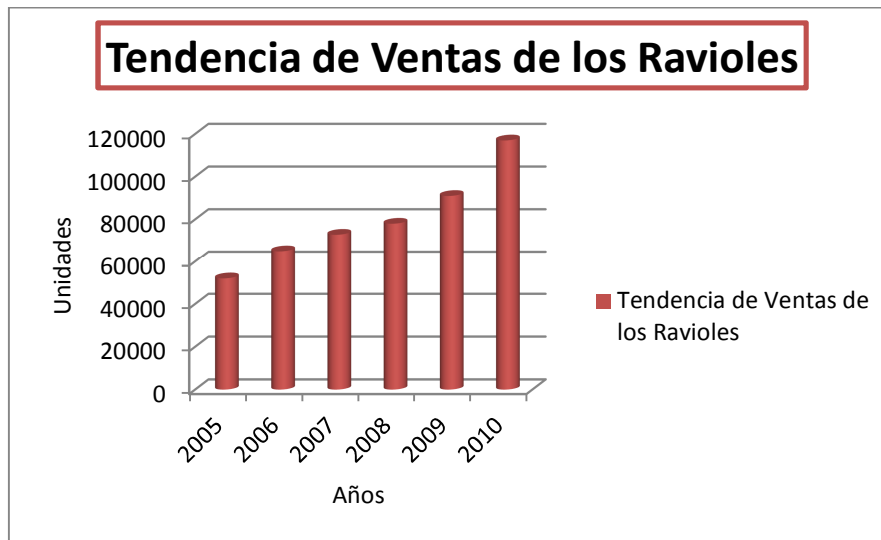
## Tendencia de ventas de tallarines



Fuente: Elaboración propia

La tenencia de las ventas de los tallarines crece en forma constante, puesto que en 2006, 2007 y 2008 las ventas aumentaron en 13.000 unidades por año; luego, en 2009, crecieron en 18.200 y en 2010 en 8.000 bolsas vendidas.

Tendencia de ventas de ravioles



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico puede observarse que las ventas se incrementaron con el paso del tiempo; ese crecimiento se fue dando de manera progresiva, hasta ascender en un 125% en 2010 con respecto al año 2005.

Es importante resaltar que los productos que más crecieron en estos últimos seis años fueron las pascualinas y las tapas de empanadas para horno. En el año 2005 se comercializaban 143.000 y 390.000 unidades y alcanzaron en la actualidad las 338.000 y 728.000 unidades, lo que hace a un crecimiento del 136% y un 86% respectivamente.

### ANEXO 3: ASIENTOS CONTABLES Y MAYORIZACIONES

#### 1. ASIENTOS

##### 1.1. ASIENTOS CONTABLES DEL CANON DE ENTRADA PARA CADA UNO DE LOS FRANQUICIADOS

FECHA	NOMBRE DE LA CUENTA	DEBE	HABER
01/01/2011	Caja	\$ 18.150,00	
	Venta de Canon al franquiciado San Luis		\$ 15.000,00
	Iva Débito fiscal	21%	\$ 3.150,00
01/01/2011	Caja	\$ 18.150,00	
	Venta de Canon franquiciado Córdoba		\$ 15.000,00
	Iva Débito fiscal	21%	\$ 3.150,00
01/01/2011	Caja	\$ 18.150,00	
	Venta de Canon franquiciado La Pampa		\$ 15.000,00
	Iva Débito fiscal	21%	\$ 3.150,00

##### 1.2. ASIENTOS CONTABLES DE UNA VENTA APROXIMADA SEMANAL A LOS DISTINTOS FRANQUICIADOS

Las ventas, y por lo tanto los asientos, se repiten todas las semanas, hasta culminar el año calendario. Se destaca que las ventas que se detallan a continuación son aproximadas, con el fin de mostrar cómo se llevarán a cabo los asientos contables y las mayorizaciones cuando la explotación unipersonal instale el Sistema de Franquicia de Distribución:

FECHA	NOMBRE DE LA CUENTA	DEBE	HABER
01/01/2011	Caja	\$ 41.201,90	
	Cientes	\$ 22.185,64	
	Ventas al Franquiciado San Luis		\$ 52.386,40
	Iva Débito Fiscal	21%	\$ 11.001,14
01/01/2011	Caja	\$ 51.502,38	
	Cientes	\$ 27.732,05	
	Ventas al Franquiciado Córdoba		\$ 65.483,00
	Iva Débito Fiscal	21%	\$ 13.751,43
01/01/2011	Caja	\$ 10.300,48	
	Cientes	\$ 5.546,41	
	Ventas al Franquiciado La Pampa		\$ 13.096,60
	Iva Débito Fiscal	21%	\$ 2.750,29

### 1.3. ASIENTO CONTABLE DEL COSTO DE LA MERCADERÍA VENDIDA APROXIMADO

El costo de la mercadería vendida representa el costo de las tres ventas detalladas anteriormente a los franquiciados de la provincia de Córdoba, La Pampa Y San Luis.

FECHA	NOMBRE DE LA CUENTA	DEBE	HABER
1/1/2011	Costo de la Mercadería Vendida	\$ 35.000,00	
	Mercadería		\$ 35.000,00

### 1.4 ASIENTO CONTABLE DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS

El asiento contable corresponde del impuesto a las ganancias corresponde al periodo 2011.

FECHA	NOMBRE DE LA CUENTA	DEBE	HABER
31/12/2011	Impuesto a las Ganancias	\$ 1.323.338,22	
	Caja/ Banco Santander c/c		\$ 1.323.338,22 <sup>40</sup>

<sup>40</sup> El monto surge del Estado de Resulta Proyectado del año 2011, de acuerdo a lo que indica el monto a pagar en el tributo Impuesto a las Ganancias.

## 2. MAYORIZACIONES

Caja	
\$ 18.150,00	
\$ 18.150,00	
\$ 18.150,00	
\$ 41.201,90	
\$ 51.502,38	
\$ 10.300,48	
\$ 157.454,76	

Venta Canon F. San Luis	
	\$ 15.000,00
	\$ 15.000,00
Venta Canon F. Córdoba	
	\$ 15.000,00
	\$ 15.000,00

Iva DF	
	\$ 3.150,00
	\$ 3.150,00
	\$ 3.150,00
	\$ 11.001,14
	\$ 13.751,43
	\$ 2.750,29
	\$ 36.952,86

Venta Canon F. La Pampa	
	\$ 3.150,00
	\$ 3.150,00
Venta F. San Luis	
	\$ 52.386,40
	\$ 52.386,40

Clientes F. San Luis	
22185,6404	
22185,6404	

Ventas F. Córdoba	
	\$ 65.483,00
	\$ 65.483,00

Clientes F. Córdoba	
27732,0505	
27732,0505	

Ventas F. La Pampa	
	\$ 13.096,60
	\$ 13.096,60

Clientes F. La Pampa	
5546,4101	
5546,4101	

Mercadería	
43000	\$ 35.000,00
\$ 8.000,00	

## ANEXO 4:

### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

Para poder realizar en análisis de los ratios financieros fue necesario en primera instancia armar los Estados de Situación Patrimonial correspondiente a cada año que se va a estudiar, puesto que la organización es una explotación unipersonal y no los presenta.

A continuación se presentará un informe financiero que muestra los distintos ratios de Liquidez, Rotación, Endeudamiento y Rentabilidad. Se pretende que este conocimiento exhaustivo de la situación financiera de la explotación unipersonal Fábrica de Pastas Maceratta ratifique el buen estado de la situación de la empresa y su viabilidad para implementar como estrategia comercial un Sistema de Franquicia de Distribución.

#### 1. RATIOS FINANCIEROS

Para emprender este análisis financiero de la Fábrica de Pastas Maceratta, se comenzará analizando los ratios de liquidez, que proveen un enfoque estático y parcial de la situación en la que se encuentra la empresa. Se puede observar que en el año 2010 Maceratta cuenta con una liquidez positiva, ya que los índices de razón corriente indican que la empresa cuenta con \$1.61 de activo corriente para cada peso de pasivo corriente; esta situación es muy favorable para la organización, ya que puede cubrir sus pasivos a corto plazo. A su vez, este escenario se repite en cada año proyectado a raíz de un incremento en el activo corriente, proporcionalmente mayor al producido en el pasivo corriente; a causa de esto, el activo corriente logra cubrir su pasivo corriente, lo que representa una situación muy favorable para la empresa al largo plazo.

A su vez, también se analizó un indicador más eficiente denominado razón de efectivo, que incluye solamente el efectivo disponible de la organización; éste arrojó un resultado en 2010 de \$0.93 de activo corriente por cada peso de pasivo corriente. Este escenario es optimista para la organización a corto plazo, ya que va a poder cumplir con el 90% de los pasivos a corto plazo. Puede observarse que en los años proyectados esta situación es muy efectiva, ya que Maceratta va a contar con \$ 2.00 de efectivo por cada



peso de pasivo aproximadamente; esto se debe fundamentalmente a que la explotación unipersonal establece como política principal no contraer pasivos de montos significativos.

Otro índice analizado fue el de solvencia, que indica que la empresa posee las suficientes garantías para poder cubrir sus obligaciones. Esto da un indicio de que Maceratta está atravesando ejercicios económicos muy prósperos.

Con respecto al capital de trabajo, muy importante en el día a día de la empresa ya que mide la capacidad que tiene la organización para desarrollar sus actividades de manera normal en el corto plazo. De acuerdo con las proyecciones, éste aumentará más de un 100% en los años subsiguientes. Se trata de un porcentaje trascendental en la vida cotidiana de la organización, ya que podrá hacer frente a sus obligaciones a corto plazo y realizar los pagos habituales. Se encontrará en un equilibrio patrimonial, lo que significa que la empresa va a poder hacer frente a sus obligaciones de manera normal en el tiempo y plazo convenido.

En cuanto a las relaciones de rotación, puede observarse que la empresa se encuentra en una situación financiera optimista, puesto que la rotación de inventarios en el año 2010 rota todos los días del año calendario, esto se debe a que la empresa elabora productos alimenticios que vencen en días. A medida que van pasando los años, la rotación va aumentando, pero no de forma significativa, ya que nunca supera los cinco días, esto se genera a causa del incremento en las ventas a medida que transcurre el tiempo.

De acuerdo con la rotación de las cuentas por cobrar y por pagar, se afirma que en el año 2010, la fábrica de pastas cobra sus cuentas cada 9 días y tiene que hacer frente a sus obligaciones a corto plazo cada 17 días; este contexto es próspero, ya que cuenta con el dinero para hacer frente a las obligaciones a corto plazo puesto que los clientes cancelan las deudas con la empresa cada 9 días. En relación con los años proyectados, se observa que esta situación va a mejorar aún más, ya que al establecer que los franquiciados deben abonar el 65% de las mercaderías entregadas, y el resto en 15 días, la rotación de las cuentas por cobrar va a disminuir, ya que en la empresa va a hacer líquidos sus créditos en 2011 cada 6 días, en 2012, 2013, 2014 y 2015 cada 4 días y va a tener que hacer frente a sus obligaciones en 2011 en 30 días y en 2012, 2013, 2014 y 2015 cada 19 días aproximadamente. Esta situación da como resultado que Maceratta sea cada año que pasa más líquida, más solvente y que cuente con el capital de trabajo necesario para poder hacer frente a sus obligaciones diarias.

Examinando el índice de utilidad, se detecta que el ejercicio económico del año 2010 arrojó resultado positivo, es decir que le generó una ganancia a la empresa, la cual se acrecentó en los años proyectados, ya que en 2011 creció un 54%, en 2012 un 58%, en 2013 un 120%, en 2014 un 79% y 2015 un 87% respecto al año 2010. Se puede aseverar que la empresa va a ganar en 2011 \$ 0.37 por cada peso de venta; en 2012 \$ 0.38; en 2013 \$ 0.53; en 2014 \$ 0.43 y en 2015 \$ 0.45. Esta situación se generará por la implementación del Sistema de Franquicia de Distribución, que incrementará el ritmo de la comercialización con los franquiciados y hará que se reduzcan año a año los costos de comercialización y demás erogaciones, que se detallan en los Estados de Resultados Proyectados de Maceratta.

Los índices demuestran que el apalancamiento financiero para el año 2010 y los proyectados es mayor que 1, lo que implica que el uso de la deuda permite aumentar la rentabilidad financiera. Sin embargo, si su valor es muy alto, esto conlleva a que el endeudamiento crezca y que se enfrente el riesgo de no poder cubrir los costos financieros, ya que a medida que aumentan los cargos fijos también aumenta el nivel de utilidad antes de impuestos e intereses para cubrir los costos financieros.

La fábrica tiene un aumento paulatino del apalancamiento financiero, lo que no ocasiona un riesgo creciente, ya que los pagos financieros no obligan a la empresa a mantener un nivel alto de utilidades para continuar con la actividad productiva y de esa manera puede cumplir con sus obligaciones de pago a los acreedores.

A continuación se presenta un cuadro con los distintos ratios proyectados para los años 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>RATIOS A CORTO PLAZO - LIQUIDEZ</b>						
Razón Corriente	1,61	2,87	2,98	2,68	2,65	2,59
Razón Acida	1,58	2,84	2,93	2,60	2,65	2,50
Razón Efectivo	0,93	2,20	2,30	1,99	2,08	2,00
Solvencia	1,58	2,84	2,93	2,60	2,65	2,50
Capital de trabajo	\$ 92.580,00	\$ 340.849,15	\$ 395.848,26	\$ 229.000,00	\$ 285.500,00	\$ 390.000,00

<b>RTIOS DE ROTACION</b>												
Rotación de inventarios	341,66	v	309,69	v	206,84	v	130,73	v	81,13	v	89,50	v
Días de rotación de inventarios	1,07	d	1,18	d	1,76	d	2,79	d	4,50	d	4,08	d
Días de rotación de las Cunetas por Cobrar	9,25	d	6,27	d	4,19	d	4,69	d	4,04	d	4,24	d
Rotación de las Cunetas por Cobrar	39,46	v	58,21	v	87,12	v	77,78	v	90,42	v	86,07	v
Rotación de las cuentas por pagar	21,55	v	10,06	v	20,40	v	18,58	v	18,21	v	17,30	v
Días de Rotación de las Cuentas por Pagar	16,94	d	36,27	d	17,89	d	19,64	d	20,05	d	21,10	d

UTILIDAD						
Rentabilidad del Patrimonio Neto	2,33	3,68	4,44	4,95	5,02	4,48
Margen de utilidad	0,24	0,37	0,38	0,53	0,43	0,45
Rendimiento Sobre Activo (ROA)	2,33	3,68	4,44	6,99	5,02	4,48
Rendimiento Sobre el Capital (ROE)	3,71	5,02	6,11	9,70	6,49	5,84
Dupont = ROE / ROA	1,60	1,36	1,38	1,39	1,29	1,30

Ratios.

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 5:**  
**DEPRECIACIONES**

FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN PARA FÁBRICA DE PASTAS MACERATTA | TFG  
2012

Fecha de compra	V. Origen	Descripción	2010		HISTORICA 31/12/2010		
			Años Total	Años Transcurridos	Amortización	Amor. Acumulada	V. Residual
04/02/2004	\$ 890,00	Computadora	3	3	\$ -	\$ -	\$ -
10/04/2009	\$ 3.005,00	Computadora	3	2	\$ 1.001,67	\$ 2.003,33	\$ 1.001,67
10/04/2009	\$ 600,00	Impresora	3	2	\$ 200,00	\$ 400,00	\$ 200,00
15/02/2001	\$ 1.500,00	Estante	10	10	\$ 150,00	\$ 1.500,00	\$ -
15/06/2005	\$ 800,00	Estante	10	6	\$ 80,00	\$ 480,00	\$ 320,00
23/04/2009	\$ 1.500,00	Estante	10	2	\$ 150,00	\$ 300,00	\$ 1.200,00
15/03/2001	\$ 400,00	Mesada	10	10	\$ 40,00	\$ 400,00	\$ -
18/05/2006	\$ 870,00	Mesada	10	5	\$ 87,00	\$ 435,00	\$ 435,00
18/05/2006	\$ 1.285,00	Cocina	10	5	\$ 128,50	\$ 642,50	\$ 642,50
14/01/2008	\$ 9.400,00	Mezcladora	10	3	\$ 940,00	\$ 2.820,00	\$ 6.580,00
14/01/2008	\$ 9.400,00	Mezcladora	10	3	\$ 940,00	\$ 2.820,00	\$ 6.580,00
14/01/2008	\$ 9.400,00	Mezcladora	10	3	\$ 940,00	\$ 2.820,00	\$ 6.580,00

FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN PARA FÁBRICA DE PASTAS MACERATTA | TFG  
2012

14/01/2008	\$ 9.400,00	Mezcladora	10	3	\$ 940,00	\$ 2.820,00	\$ 6.580,00
14/01/2008	\$ 23.500,00	Sobadora	10	3	\$ 2.350,00	\$ 7.050,00	\$ 16.450,00
14/01/2008	\$ 23.500,00	Sobadora	10	3	\$ 2.350,00	\$ 7.050,00	\$ 16.450,00
14/01/2008	\$ 23.500,00	Sobadora	10	3	\$ 2.350,00	\$ 7.050,00	\$ 16.450,00
14/01/2008	\$ 23.500,00	Sobadora	10	3	\$ 2.350,00	\$ 7.050,00	\$ 16.450,00
14/01/2008	\$ 18.000,00	Tallarinera	10	3	\$ 1.800,00	\$ 5.400,00	\$ 12.600,00
14/01/2008	#####	Raviolera	10	3	\$ 3.200,00	\$ 9.600,00	\$ 22.400,00
14/01/2008	\$ 9.000,00	Selladora	10	3	\$ 900,00	\$ 2.700,00	\$ 6.300,00
14/01/2008	\$ 1.500,00	Moldes	10	3	\$ 150,00	\$ 450,00	\$ 1.050,00
16/04/2009	\$ 15.000,00	Cam. Frigorifica	10	2	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00	\$ 12.000,00
22/07/2007	\$ 55.000,00	Camioneta	5	4	\$ 11.000,00	\$ 44.000,00	\$ 11.000,00
07/09/2006	\$ 48.700,00	Camioneta	5	5	\$ 9.740,00	\$ 48.700,00	\$ -
TOTAL	#####				\$ 43.287,17	\$ 159.490,83	\$ 161.269,17

FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN PARA FÁBRICA DE PASTAS MACERATTA | TFG  
2012

Fecha Compra	V. Origen	Coef.	V. Ajustado	Descripción	Años Total	Años Transcurridos	HISTORICA 31/12/2011			AJUSTADA 31/12/2011		
							Amortización	Amor. Acumulada	V. Residual	Amortización	Amor. Acumulada	V. Residual
2011												
04/02/2004	\$ 890,00	1,24	\$ 1.103,60	Computadora	3	3	\$ 296,67	\$ 890,00	\$ -	\$ 367,87	\$ 1.103,60	\$ -
10/04/2009	\$ 3.005,00	1,24	\$ 3.726,20	Computadora	3	3	\$ 1.001,67	\$ 3.005,00	\$ -	\$ 1.242,07	\$ 3.726,20	\$ -
10/04/2009	\$ 600,00	1,24	\$ 744,00	Impresora	3	3	\$ 200,00	\$ 600,00	\$ -	\$ 248,00	\$ 744,00	\$ -
15/02/2001	\$ 1.500,00	1,24	\$ 1.860,00	Estantes	10	10	\$ 150,00	\$ 1.500,00	\$ -	\$ 186,00	\$ 1.860,00	\$ -
15/06/2005	\$ 800,00	1,24	\$ 992,00	Estante	10	7	\$ 80,00	\$ 560,00	\$ 240,00	\$ 99,20	\$ 694,40	\$ 297,60
23/04/2009	\$ 1.500,00	1,24	\$ 1.860,00	Estante	10	3	\$ 150,00	\$ 450,00	\$ 1.050,00	\$ 186,00	\$ 558,00	\$ 1.302,00
15/03/2001	\$ 400,00	1,24	\$ 496,00	Mesada	10	10	\$ 40,00	\$ 400,00	\$ -	\$ 49,60	\$ 496,00	\$ -
18/05/2006	\$ 870,00	1,24	\$ 1.078,80	Mesada	10	6	\$ 87,00	\$ 522,00	\$ 348,00	\$ 107,88	\$ 647,28	\$ 431,52
18/05/2006	\$ 1.285,00	1,24	\$ 1.593,40	Cocina	10	6	\$ 128,50	\$ 771,00	\$ 514,00	\$ 159,34	\$ 956,04	\$ 637,36
14/01/2008	\$ 9.400,00	1,24	\$ 11.656,00	Mezcladora	10	4	\$ 940,00	\$ 3.760,00	\$ 5.640,00	\$ 1.165,60	\$ 4.662,40	\$ 6.993,60
14/01/2008	\$ 9.400,00	1,24	\$ 11.656,00	Mezcladora	10	4	\$ 940,00	\$ 3.760,00	\$ 5.640,00	\$ 1.165,60	\$ 4.662,40	\$ 6.993,60
14/01/2008	\$ 9.400,00	1,24	\$ 11.656,00	Mezcladora	10	4	\$ 940,00	\$ 3.760,00	\$ 5.640,00	\$ 1.165,60	\$ 4.662,40	\$ 6.993,60
14/01/2008	\$ 9.400,00	1,24	\$ 11.656,00	Mezcladora	10	4	\$ 940,00	\$ 3.760,00	\$ 5.640,00	\$ 1.165,60	\$ 4.662,40	\$ 6.993,60



FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN PARA FÁBRICA DE PASTAS MACERATTA | TFG  
2012

14/01/2008	\$ 23.500,00	1,24	\$ 29.140,00	Sobadora	10	4	\$ 2.350,00	\$ 9.400,00	\$ 14.100,00	\$ 2.914,00	\$ 11.656,00	\$ 17.484,00
14/01/2008	\$ 23.500,00	1,24	\$ 29.140,00	Sobadora	10	4	\$ 2.350,00	\$ 9.400,00	\$ 14.100,00	\$ 2.914,00	\$ 11.656,00	\$ 17.484,00
14/01/2008	\$ 23.500,00	1,24	\$ 29.140,00	Sobadora	10	4	\$ 2.350,00	\$ 9.400,00	\$ 14.100,00	\$ 2.914,00	\$ 11.656,00	\$ 17.484,00
14/01/2008	\$ 23.500,00	1,24	\$ 29.140,00	Sobadora	10	4	\$ 2.350,00	\$ 9.400,00	\$ 14.100,00	\$ 2.914,00	\$ 11.656,00	\$ 17.484,00
14/01/2008	\$ 18.000,00	1,24	\$ 22.320,00	Tallarinera	10	4	\$ 1.800,00	\$ 7.200,00	\$ 10.800,00	\$ 2.232,00	\$ 8.928,00	\$ 13.392,00
14/01/2008	\$ 32.000,00	1,24	\$ 39.680,00	Raviolera	10	4	\$ 3.200,00	\$ 12.800,00	\$ 19.200,00	\$ 3.968,00	\$ 15.872,00	\$ 23.808,00
14/01/2008	\$ 9.000,00	1,24	\$ 11.160,00	Selladora	10	4	\$ 900,00	\$ 3.600,00	\$ 5.400,00	\$ 1.116,00	\$ 4.464,00	\$ 6.696,00
14/01/2008	\$ 1.500,00	1,24	\$ 1.860,00	Moldes	10	4	\$ 150,00	\$ 600,00	\$ 900,00	\$ 186,00	\$ 744,00	\$ 1.116,00
16/04/2009	\$ 15.000,00	1,24	\$ 18.600,00	Cam. Frigorífica	10	3	\$ 1.500,00	\$ 4.500,00	\$ 10.500,00	\$ 1.860,00	\$ 5.580,00	\$ 13.020,00
22/07/2007	\$ 55.000,00	1,24	\$ 68.200,00	Camioneta	5	3	\$ 11.000,00	\$ 33.000,00	\$ 22.000,00	\$ 13.640,00	\$ 40.920,00	\$ 27.280,00
07/09/2006	\$ 48.700,00	1,24	\$ 60.388,00	Camioneta	5	3	\$ 9.740,00	\$ 29.220,00	\$ 19.480,00	\$ 12.077,60	\$ 36.232,80	\$ 24.155,20
TOTAL	\$ 321.650,00		\$ 398.846,00				\$ 152.258,00	\$ 169.392,00	\$ 54.043,95	\$ 188.799,92	\$ 210.046,08	

Fecha Compra	V. Origen	Coef.	V. Ajustado	Descripción	Años Total	Años Transcurridos	HISTORICA 31/12/2012			AJUSTADA 31/12/2012		
							Amortización	Amor. Acumulada	V. Residual	Amortización	Amor. Acumulada	V. Residual
2012												

FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN PARA FÁBRICA DE PASTAS MACERATTA | TFG  
2012

10/04/2009	\$ 3.005,00	1,24	\$ 3.726,20	Computadora	3	3	\$ 1.001,67	\$ 3.005,00	\$ -	\$ 1.242,07	\$ 3.726,20	\$ -
18/03/2012	\$ 4.500,00	1,24	\$ 5.580,00	Computadora	3	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00	\$ 1.860,00	\$ 1.860,00	\$ 3.720,00
10/04/2009	\$ 600,00	1,24	\$ 744,00	Impresora	3	3	\$ 200,00	\$ 600,00	\$ -	\$ 248,00	\$ 744,00	\$ -
15/02/2001	\$ 1.500,00	1,24	\$ 1.860,00	Estantes	10	10	\$ 150,00	\$ 1.500,00	\$ -	\$ 186,00	\$ 1.860,00	\$ -
15/06/2005	\$ 800,00	1,24	\$ 992,00	Estante	10	8	\$ 80,00	\$ 640,00	\$ 160,00	\$ 99,20	\$ 793,60	\$ 198,40
23/04/2009	\$ 1.500,00	1,24	\$ 1.860,00	Estante	10	4	\$ 150,00	\$ 600,00	\$ 900,00	\$ 186,00	\$ 744,00	\$ 1.116,00
15/03/2001	\$ 400,00	1,24	\$ 496,00	Mesada	10	10	\$ 40,00	\$ 400,00	\$ -	\$ 49,60	\$ 496,00	\$ -
18/05/2006	\$ 870,00	1,24	\$ 1.078,80	Mesada	10	7	\$ 87,00	\$ 609,00	\$ 261,00	\$ 107,88	\$ 755,16	\$ 323,64
18/05/2006	\$ 1.285,00	1,24	\$ 1.593,40	Cocina	10	7	\$ 128,50	\$ 899,50	\$ 385,50	\$ 159,34	\$ 1.115,38	\$ 478,02
14/01/2008	\$ 9.400,00	1,24	\$ 11.656,00	Mezcladora	10	5	\$ 940,00	\$ 4.700,00	\$ 4.700,00	\$ 1.165,60	\$ 5.828,00	\$ 5.828,00
												5
14/01/2008	\$ 9.400,00	1,24	\$ 11.656,00	Mezcladora	10	5	\$ 940,00	\$ 4.700,00	\$ 4.700,00	\$ 1.165,60	\$ 5.828,00	\$ 5.828,00
												5
14/01/2008	\$ 9.400,00	1,24	\$ 11.656,00	Mezcladora	10	5	\$ 940,00	\$ 4.700,00	\$ 4.700,00	\$ 1.165,60	\$ 5.828,00	\$ 5.828,00
14/01/2008	\$ 9.400,00	1,24	\$ 11.656,00	Mezcladora	10	5	\$ 940,00	\$ 4.700,00	\$ 4.700,00	\$ 1.165,60	\$ 5.828,00	\$ 5.828,00
14/01/2008	\$ 23.500,00	1,24	\$ 29.140,00	Sobadora	10	5	\$ 2.350,00	\$ 11.750,00	\$ 11.750,00	\$ 2.914,00	\$ 14.570,00	\$ 14.570,00

FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN PARA FÁBRICA DE PASTAS MACERATTA | TFG  
2012

14/01/2008	\$ 23.500,00	1,24	\$ 29.140,00	Sobadora	10	5	\$ 2.350,00	\$ 11.750,00	\$ 11.750,00	\$ 2.914,00	\$ 14.570,00	\$ 14.570,00
14/01/2008	\$ 23.500,00	1,24	\$ 29.140,00	Sobadora	10	5	\$ 2.350,00	\$ 11.750,00	\$ 11.750,00	\$ 2.914,00	\$ 14.570,00	\$ 14.570,00
14/01/2008	\$ 23.500,00	1,24	\$ 29.140,00	Sobadora	10	5	\$ 2.350,00	\$ 11.750,00	\$ 11.750,00	\$ 2.914,00	\$ 14.570,00	\$ 14.570,00
14/01/2008	\$ 18.000,00	1,24	\$ 22.320,00	Tallarinera	10	5	\$ 1.800,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 2.232,00	\$ 11.160,00	\$ 11.160,00
14/01/2008	\$ 32.000,00	1,24	\$ 39.680,00	Raviolera	10	5	\$ 3.200,00	\$ 16.000,00	\$ 16.000,00	\$ 3.968,00	\$ 19.840,00	\$ 19.840,00
14/01/2008	\$ 9.000,00	1,24	\$ 11.160,00	Selladora	10	5	\$ 900,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 1.116,00	\$ 5.580,00	\$ 5.580,00
14/01/2008	\$ 1.500,00	1,24	\$ 1.860,00	Moldes	10	5	\$ 150,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 186,00	\$ 930,00	\$ 930,00
16/04/2009	\$ 15.000,00	1,24	\$ 18.600,00	Cam. Frigorífica	10	4	\$ 1.500,00	\$ 6.000,00	\$ 9.000,00	\$ 1.860,00	\$ 7.440,00	\$ 11.160,00
22/07/2007	\$ 55.000,00	1,24	\$ 68.200,00	Camioneta	5	5	\$ 11.000,00	\$ 55.000,00	\$ -	\$ 13.640,00	\$ 68.200,00	\$ -
07/09/2006	\$ 48.700,00	1,24	\$ 60.388,00	Camioneta	5	5	\$ 9.740,00	\$ 48.700,00	\$ -	\$ 12.077,60	\$ 60.388,00	\$ -
TOTAL	\$ 325.260,00		\$ 403.322,40				\$ 44.787,17	\$ 215.503,50	\$ 109.756,50	\$ 55.536,09	\$ 267.224,34	\$ 136.098,06

Fecha Compra	V. Origen	Coef.	V. Ajustado	Descripción	Años Total	Años Transcurridos	HISTORICA 31/12/2013			AJUSTADA 31/12/2013		
							Amortización	Amor. Acumulada	V. Residual	Amortización	Amor. Acumulada	V. Residual
2013												
10/04/2009	\$ 3.005,00	1,24	\$ 3.726,20	Computadora	3	3	\$ 1.001,67	\$ 3.005,00	\$ -	\$ 1.242,07	\$ 3.726,20	\$ -
18/03/2012	\$ 4.500,00	1,24	\$ 5.580,00	Computadora	3	2	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00	\$ 1.500,00	\$ 1.860,00	\$ 3.720,00	\$ 1.860,00

FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN PARA FÁBRICA DE PASTAS MACERATTA | TFG  
2012

10/04/2009	\$ 600,00	1,24	\$ 744,00	Impresora	3	3	\$ 200,00	\$ 600,00	\$ -	\$ 248,00	\$ 744,00	\$ -
15/02/2001	\$ 1.500,00	1,24	\$ 1.860,00	Estantes	10	10	\$ 150,00	\$ 1.500,00	\$ -	\$ 186,00	\$ 1.860,00	\$ -
15/06/2005	\$ 800,00	1,24	\$ 992,00	Estante	10	9	\$ 80,00	\$ 720,00	\$ 80,00	\$ 99,20	\$ 892,80	\$ 99,20
23/04/2009	\$ 1.500,00	1,24	\$ 1.860,00	Estante	10	5	\$ 150,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 186,00	\$ 930,00	\$ 930,00
15/03/2013	\$ 1.300,00	1,24	\$ 1.612,00	Mesada	10	1	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 1.170,00	\$ 161,20	\$ 161,20	\$ 1.450,80
18/05/2006	\$ 870,00	1,24	\$ 1.078,80	Mesada	10	8	\$ 87,00	\$ 696,00	\$ 174,00	\$ 107,88	\$ 863,04	\$ 215,76
18/05/2006	\$ 1.285,00	1,24	\$ 1.593,40	Cocina	10	8	\$ 128,50	\$ 1.028,00	\$ 257,00	\$ 159,34	\$ 1.274,72	\$ 318,68
14/01/2008	\$ 9.400,00	1,24	\$ 11.656,00	Mezcladora	10	6	\$ 940,00	\$ 5.640,00	\$ 3.760,00	\$ 1.165,60	\$ 6.993,60	\$ 4.662,40
14/01/2008	\$ 9.400,00	1,24	\$ 11.656,00	Mezcladora	10	6	\$ 940,00	\$ 5.640,00	\$ 3.760,00	\$ 1.165,60	\$ 6.993,60	\$ 4.662,40
14/01/2008	\$ 9.400,00	1,24	\$ 11.656,00	Mezcladora	10	6	\$ 940,00	\$ 5.640,00	\$ 3.760,00	\$ 1.165,60	\$ 6.993,60	\$ 4.662,40
14/01/2008	\$ 9.400,00	1,24	\$ 11.656,00	Mezcladora	10	6	\$ 940,00	\$ 5.640,00	\$ 3.760,00	\$ 1.165,60	\$ 6.993,60	\$ 4.662,40
14/01/2008	\$ 23.500,00	1,24	\$ 29.140,00	Sobadora	10	6	\$ 2.350,00	\$ 14.100,00	\$ 9.400,00	\$ 2.914,00	\$ 17.484,00	\$ 11.656,00
14/01/2008	\$ 23.500,00	1,24	\$ 29.140,00	Sobadora	10	6	\$ 2.350,00	\$ 14.100,00	\$ 9.400,00	\$ 2.914,00	\$ 17.484,00	\$ 11.656,00
14/01/2008	\$ 23.500,00	1,24	\$ 29.140,00	Sobadora	10	6	\$ 2.350,00	\$ 14.100,00	\$ 9.400,00	\$ 2.914,00	\$ 17.484,00	\$ 11.656,00

FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN PARA FÁBRICA DE PASTAS MACERATTA | TFG  
2012

14/01/2008	\$ 23.500,00	1,24	\$ 29.140,00	Sobadora	10	6	\$ 2.350,00	\$ 14.100,00	\$ 9.400,00	\$ 2.914,00	\$ 17.484,00	\$ 11.656,00
14/01/2008	\$ 18.000,00	1,24	\$ 22.320,00	Tallarinera	10	6	\$ 1.800,00	\$ 10.800,00	\$ 7.200,00	\$ 2.232,00	\$ 13.392,00	\$ 8.928,00
14/01/2008	\$ 32.000,00	1,24	\$ 39.680,00	Raviolera	10	6	\$ 3.200,00	\$ 19.200,00	\$ 12.800,00	\$ 3.968,00	\$ 23.808,00	\$ 15.872,00
14/01/2008	\$ 9.000,00	1,24	\$ 11.160,00	Selladora	10	6	\$ 900,00	\$ 5.400,00	\$ 3.600,00	\$ 1.116,00	\$ 6.696,00	\$ 4.464,00
14/01/2008	\$ 1.500,00	1,24	\$ 1.860,00	Moldes	10	6	\$ 150,00	\$ 900,00	\$ 600,00	\$ 186,00	\$ 1.116,00	\$ 744,00
16/04/2009	\$ 15.000,00	1,24	\$ 18.600,00	Cam. Frigorífica	10	5	\$ 1.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 1.860,00	\$ 9.300,00	\$ 9.300,00
22/07/2007	\$ 55.000,00	1,24	\$ 68.200,00	Camioneta	5	5	\$ 11.000,00	\$ 55.000,00	\$ -	\$ 13.640,00	\$ 68.200,00	\$ -
07/09/2006	\$ 48.700,00	1,24	\$ 60.388,00	Camioneta	5	5	\$ 9.740,00	\$ 48.700,00	\$ -	\$ 12.077,60	\$ 60.388,00	\$ -
23/03/2013	\$ 100.352,00	1,24	\$ 124.436,48	Camioneta	5	1	\$ 20.070,40	\$ 20.070,40	\$ 80.281,60	\$ 24.887,30	\$ 24.887,30	\$ 99.549,18
TOTAL	\$ 426.512,00		\$ 528.874,88					\$ 257.959,40	\$ 168.552,60	\$ 80.534,98	\$ 319.869,66	\$ 209.005,22

Fecha Compra	V. Origen	Coef.	V. Ajustado	Descripción	Años Total	Años Transcurridos	HISTORICA 31/12/2014			AJUSTADA 31/12/2014		
							Amortización	Amor. Acumulada	V. Residual	Amortización	Amor. Acumulada	V. Residual
2014												
10/04/2009	\$ 3.005,00	1,24	\$ 3.726,20	Computadora	3	3	\$ 1.001,67	\$ 3.005,00	\$ -	\$ 1.242,07	\$ 3.726,20	\$ -
18/03/2012	\$ 4.500,00	1,24	\$ 5.580,00	Computadora	3	3	\$ 1.500,00	\$ 4.500,00	\$ -	\$ 1.860,00	\$ 5.580,00	\$ -

FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN PARA FÁBRICA DE PASTAS MACERATTA | TFG  
2012

15/06/2014	\$ 5.000,00	1,24	\$ 5.580,00	Computadora	3	1	\$ 1.666,67	\$ 1.666,67	\$ 3.333,33	\$ 1.860,00	\$ 3.720,00	\$ 1.860,00
15/06/2014	\$ 5.000,00	1,24	\$ 5.580,00	Computadora	3	1	\$ 1.666,67	\$ 1.666,67	\$ 3.333,33	\$ 1.860,00	\$ 3.720,00	\$ 1.860,00
10/04/2009	\$ 600,00	1,24	\$ 744,00	Impresora	3	3	\$ 200,00	\$ 600,00	\$ -	\$ 248,00	\$ 744,00	\$ -
15/06/2014	\$ 15.000,00	1,24	\$ 18.600,00	Fotocopiadora	5	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 12.000,00	\$ 3.720,00	\$ 3.720,00	\$ 14.880,00
15/02/2001	\$ 1.500,00	1,24	\$ 1.860,00	Estantes	10	10	\$ 150,00	\$ 1.500,00	\$ -	\$ 186,00	\$ 1.860,00	\$ -
15/06/2005	\$ 800,00	1,24	\$ 992,00	Estante	10	10	\$ 80,00	\$ 800,00	\$ -	\$ 99,20	\$ 992,00	\$ -
23/04/2009	\$ 1.500,00	1,24	\$ 1.860,00	Estante	10	6	\$ 150,00	\$ 900,00	\$ 600,00	\$ 186,00	\$ 1.116,00	\$ 744,00
30/05/2014	\$ 30.000,00	1,24	\$ 37.200,00	Escritorio-Varios	10	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 27.000,00	\$ 3.720,00	\$ 3.720,00	\$ 33.480,00
18/05/2006	\$ 870,00	1,24	\$ 1.078,80	Mesada	10	9	\$ 87,00	\$ 783,00	\$ 87,00	\$ 107,88	\$ 970,92	\$ 107,88
18/05/2013	\$ 1.300,00	1,24	\$ 1.612,00	Mesada	10	2	\$ 130,00	\$ 260,00	\$ 1.040,00	\$ 161,20	\$ 322,40	\$ 1.289,60
18/05/2006	\$ 1.285,00	1,24	\$ 1.593,40	Cocina	10	9	\$ 128,50	\$ 1.156,50	\$ 128,50	\$ 159,34	\$ 1.434,06	\$ 159,34
14/01/2008	\$ 9.400,00	1,24	\$ 11.656,00	Mezcladora	10	7	\$ 940,00	\$ 6.580,00	\$ 2.820,00	\$ 1.165,60	\$ 8.159,20	\$ 3.496,80
14/01/2008	\$ 9.400,00	1,24	\$ 11.656,00	Mezcladora	10	7	\$ 940,00	\$ 6.580,00	\$ 2.820,00	\$ 1.165,60	\$ 8.159,20	\$ 3.496,80
14/01/2008	\$ 9.400,00	1,24	\$ 11.656,00	Mezcladora	10	7	\$ 940,00	\$ 6.580,00	\$ 2.820,00	\$ 1.165,60	\$ 8.159,20	\$ 3.496,80

FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN PARA FÁBRICA DE PASTAS MACERATTA | TFG  
2012

14/01/2008	\$ 9.400,00	1,24	\$ 11.656,00	Mezcladora	10	7	\$ 940,00	\$ 6.580,00	\$ 2.820,00	\$ 1.165,60	\$ 8.159,20	\$ 3.496,80
14/01/2008	\$ 23.500,00	1,24	\$ 29.140,00	Sobadora	10	7	\$ 2.350,00	\$ 16.450,00	\$ 7.050,00	\$ 2.914,00	\$ 20.398,00	\$ 8.742,00
14/01/2008	\$ 23.500,00	1,24	\$ 29.140,00	Sobadora	10	7	\$ 2.350,00	\$ 16.450,00	\$ 7.050,00	\$ 2.914,00	\$ 20.398,00	\$ 8.742,00
14/01/2008	\$ 23.500,00	1,24	\$ 29.140,00	Sobadora	10	7	\$ 2.350,00	\$ 16.450,00	\$ 7.050,00	\$ 2.914,00	\$ 20.398,00	\$ 8.742,00
14/01/2008	\$ 23.500,00	1,24	\$ 29.140,00	Sobadora	10	7	\$ 2.350,00	\$ 16.450,00	\$ 7.050,00	\$ 2.914,00	\$ 20.398,00	\$ 8.742,00
14/01/2008	\$ 18.000,00	1,24	\$ 22.320,00	Tallarinera	10	7	\$ 1.800,00	\$ 12.600,00	\$ 5.400,00	\$ 2.232,00	\$ 15.624,00	\$ 6.696,00
14/01/2008	\$ 32.000,00	1,24	\$ 39.680,00	Raviolera	10	7	\$ 3.200,00	\$ 22.400,00	\$ 9.600,00	\$ 3.968,00	\$ 27.776,00	\$ 11.904,00
14/01/2008	\$ 9.000,00	1,24	\$ 11.160,00	Selladora	10	7	\$ 900,00	\$ 6.300,00	\$ 2.700,00	\$ 1.116,00	\$ 7.812,00	\$ 3.348,00
14/01/2008	\$ 1.500,00	1,24	\$ 1.860,00	Moldes	10	7	\$ 150,00	\$ 1.050,00	\$ 450,00	\$ 186,00	\$ 1.302,00	\$ 558,00
18/11/2014	\$ 35.000,00	1,24	\$ 43.400,00	Mezcladora	10	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 31.500,00	\$ 4.340,00	\$ 4.340,00	\$ 39.060,00
18/11/2014	\$ 35.000,00	1,24	\$ 43.400,00	Mezcladora	10	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 31.500,00	\$ 4.340,00	\$ 4.340,00	\$ 39.060,00
18/11/2014	\$ 45.000,00	1,24	\$ 55.800,00	Tallarinera	10	1	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 40.500,00	\$ 5.580,00	\$ 5.580,00	\$ 50.220,00
18/11/2014	\$ 8.000,00	1,24	\$ 9.920,00	Moldes	10	1	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 7.200,00	\$ 992,00	\$ 992,00	\$ 8.928,00
16/04/2009	\$ 15.000,00	1,24	\$ 18.600,00	Cam. Frigorífica	10	6	\$ 1.500,00	\$ 9.000,00	\$ 6.000,00	\$ 1.860,00	\$ 11.160,00	\$ 7.440,00

FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN PARA FÁBRICA DE PASTAS MACERATTA | TFG  
2012

22/07/2007	\$ 55.000,00	1,24	\$ 68.200,00	Camioneta	5	5	\$ 11.000,00	\$ 55.000,00	\$ -	\$ 13.640,00	\$ 68.200,00	\$ -
23/03/2013	\$ 100.352,00	1,24	\$ 124.436,48	Camioneta	5	2	\$ 20.070,40	\$ 40.140,80	\$ 60.211,20	\$ 24.887,30	\$ 49.774,59	\$ 74.661,89
23/03/2014	\$ 120.000,00	1,24	\$ 148.800,00	Camioneta	5	1	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 96.000,00	\$ 29.760,00	\$ 29.760,00	\$ 119.040,00
TOTAL	\$ 675.812,00		\$ 836.766,88				\$ 100.840,90	\$ 297.748,63	\$ 378.063,37	\$ 124.629,38	\$ 372.514,97	\$ 464.251,91

Fecha Compra	V. Origen	Coef.	V. Ajustado	Descripción	Años Total	Años Transcurridos	HISTORICA 31/12/2015			AJUSTADA 31/12/2015		
							Amortización	Amor. Acumulada	V. Residual	Amortización	Amor. Acumulada	V. Residual
2015												
10/04/2009	\$ 3.005,00	1,24	\$ 3.726,20	Computadora	3	3	\$ 1.001,67	\$ 3.005,00	\$ -	\$ 1.242,07	\$ 3.726,20	\$ -
18/03/2012	\$ 4.500,00	1,24	\$ 5.580,00	Computadora	3	3	\$ 1.500,00	\$ 4.500,00	\$ -	\$ 1.860,00	\$ 5.580,00	\$ -
15/06/2014	\$ 5.000,00	1,24	\$ 5.580,00	Computadora	3	2	\$ 1.666,67	\$ 3.333,33	\$ 1.666,67	\$ 1.860,00	\$ 3.720,00	\$ 1.860,00
15/06/2014	\$ 5.000,00	1,24	\$ 5.580,00	Computadora	3	2	\$ 1.666,67	\$ 3.333,33	\$ 1.666,67	\$ 1.860,00	\$ 3.720,00	\$ 1.860,00
10/04/2009	\$ 600,00	1,24	\$ 744,00	Impresora	3	3	\$ 200,00	\$ 600,00	\$ -	\$ 248,00	\$ 744,00	\$ -
15/06/2014	\$ 15.000,00	1,24	\$ 18.600,00	Fotocopiadora	5	2	\$ 3.000,00	\$ 6.000,00	\$ 9.000,00	\$ 3.720,00	\$ 7.440,00	\$ 11.160,00
15/02/2001	\$ 1.500,00	1,24	\$ 1.860,00	Estantes	10	10	\$ 150,00	\$ 1.500,00	\$ -	\$ 186,00	\$ 1.860,00	\$ -
15/06/2005	\$ 800,00	1,24	\$ 992,00	Estante	10	10	\$ 80,00	\$ 800,00	\$ -	\$ 99,20	\$ 992,00	\$ -
23/04/2009	\$ 1.500,00	1,24	\$ 1.860,00	Estante	10	7	\$ 150,00	\$ 1.050,00	\$ 450,00	\$ 186,00	\$ 1.302,00	\$ 558,00



FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN PARA FÁBRICA DE PASTAS MACERATTA | TFG  
2012

29/08/2015	\$ 8.000,00	1,24	\$ 9.920,00	Estante	10	1	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 7.200,00	\$ 992,00	\$ 992,00	\$ 8.928,00
30/05/2014	\$ 30.000,00	1,24	\$ 37.200,00	Escritorio-Varios	10	2	\$ 3.000,00	\$ 6.000,00	\$ 24.000,00	\$ 3.720,00	\$ 7.440,00	\$ 29.760,00
18/05/2006	\$ 870,00	1,24	\$ 1.078,80	Mesada	10	10	\$ 87,00	\$ 870,00	\$ -	\$ 107,88	\$ 1.078,80	\$ -
18/05/2013	\$ 1.300,00	1,24	\$ 1.612,00	Mesada	10	3	\$ 130,00	\$ 390,00	\$ 910,00	\$ 161,20	\$ 483,60	\$ 1.128,40
18/05/2006	\$ 1.285,00	1,24	\$ 1.593,40	Cocina	10	10	\$ 128,50	\$ 1.285,00	\$ -	\$ 159,34	\$ 1.593,40	\$ -
14/01/2008	\$ 9.400,00	1,24	\$ 11.656,00	Mezcladora	10	8	\$ 940,00	\$ 7.520,00	\$ 1.880,00	\$ 1.165,60	\$ 9.324,80	\$ 2.331,20
14/01/2008	\$ 9.400,00	1,24	\$ 11.656,00	Mezcladora	10	8	\$ 940,00	\$ 7.520,00	\$ 1.880,00	\$ 1.165,60	\$ 9.324,80	\$ 2.331,20
14/01/2008	\$ 9.400,00	1,24	\$ 11.656,00	Mezcladora	10	8	\$ 940,00	\$ 7.520,00	\$ 1.880,00	\$ 1.165,60	\$ 9.324,80	\$ 2.331,20
14/01/2008	\$ 9.400,00	1,24	\$ 11.656,00	Mezcladora	10	8	\$ 940,00	\$ 7.520,00	\$ 1.880,00	\$ 1.165,60	\$ 9.324,80	\$ 2.331,20
14/01/2008	\$ 23.500,00	1,24	\$ 29.140,00	Sobadora	10	8	\$ 2.350,00	\$ 18.800,00	\$ 4.700,00	\$ 2.914,00	\$ 23.312,00	\$ 5.828,00
14/01/2008	\$ 23.500,00	1,24	\$ 29.140,00	Sobadora	10	8	\$ 2.350,00	\$ 18.800,00	\$ 4.700,00	\$ 2.914,00	\$ 23.312,00	\$ 5.828,00
14/01/2008	\$ 23.500,00	1,24	\$ 29.140,00	Sobadora	10	8	\$ 2.350,00	\$ 18.800,00	\$ 4.700,00	\$ 2.914,00	\$ 23.312,00	\$ 5.828,00
14/01/2008	\$ 23.500,00	1,24	\$ 29.140,00	Sobadora	10	8	\$ 2.350,00	\$ 18.800,00	\$ 4.700,00	\$ 2.914,00	\$ 23.312,00	\$ 5.828,00
14/01/2008	\$ 18.000,00	1,24	\$ 22.320,00	Tallarinera	10	8	\$ 1.800,00	\$ 14.400,00	\$ 3.600,00	\$ 2.232,00	\$ 17.856,00	\$ 4.464,00

FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN PARA FÁBRICA DE PASTAS MACERATTA | TFG  
2012

14/01/2008	\$ 32.000,00	1,24	\$ 39.680,00	Raviolera	10	8	\$ 3.200,00	\$ 25.600,00	\$ 6.400,00	\$ 3.968,00	\$ 31.744,00	\$ 7.936,00
14/01/2008	\$ 9.000,00	1,24	\$ 11.160,00	Selladora	10	8	\$ 900,00	\$ 7.200,00	\$ 1.800,00	\$ 1.116,00	\$ 8.928,00	\$ 2.232,00
14/01/2008	\$ 1.500,00	1,24	\$ 1.860,00	Moldes	10	8	\$ 150,00	\$ 1.200,00	\$ 300,00	\$ 186,00	\$ 1.488,00	\$ 372,00
18/11/2014	\$ 35.000,00	1,24	\$ 43.400,00	Mezcladora	10	2	\$ 3.500,00	\$ 7.000,00	\$ 28.000,00	\$ 4.340,00	\$ 8.680,00	\$ 34.720,00
18/11/2014	\$ 35.000,00	1,24	\$ 43.400,00	Mezcladora	10	2	\$ 3.500,00	\$ 7.000,00	\$ 28.000,00	\$ 4.340,00	\$ 8.680,00	\$ 34.720,00
18/11/2014	\$ 45.000,00	1,24	\$ 55.800,00	Tallarinera	10	2	\$ 4.500,00	\$ 9.000,00	\$ 36.000,00	\$ 5.580,00	\$ 11.160,00	\$ 44.640,00
18/11/2014	\$ 8.000,00	1,24	\$ 9.920,00	Moldes	10	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00	\$ 6.400,00	\$ 992,00	\$ 1.984,00	\$ 7.936,00
16/04/2009	\$ 15.000,00	1,24	\$ 18.600,00	Cam. Frigorífica	10	7	\$ 1.500,00	\$ 10.500,00	\$ 4.500,00	\$ 1.860,00	\$ 13.020,00	\$ 5.580,00
22/07/2007	\$ 55.000,00	1,24	\$ 68.200,00	Camioneta	5	5	\$ 11.000,00	\$ 55.000,00	\$ -	\$ 13.640,00	\$ 68.200,00	\$ -
23/03/2013	\$ 100.352,00	1,24	\$ 124.436,48	Camioneta	5	3	\$ 20.070,40	\$ 60.211,20	\$ 40.140,80	\$ 24.887,30	\$ 74.661,89	\$ 49.774,59
23/03/2014	\$ 120.000,00	1,24	\$ 148.800,00	Camioneta	5	2	\$ 24.000,00	\$ 48.000,00	\$ 72.000,00	\$ 29.760,00	\$ 59.520,00	\$ 89.280,00
TOTAL	\$ 683.812,00		\$ 846.686,88				\$ 101.640,90	\$ 385.457,87	\$ 298.354,13	\$ 125.621,38	\$ 477.141,09	\$ 369.545,79

## ANEXO 6: ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL

Para construir del Estado de Situación Patrimonial para el año 2010, hubo que remitirse a la organización y realizar un balance de las maquinarias, escritorios, vehículos y accesorios varios. Luego hubo que acudir a la contadora de la explotación unipersonal para obtener información certera y precisa sobre Maceratta respecto a los saldos finales al 31/12/2010 de las cuentas caja y bancos, créditos por venta, otros créditos, bienes de cambio, bienes de uso, inversiones, deudas comerciales, remuneraciones y cargas sociales, cargas fiscales, anticipo a clientes y demás cuentas relacionadas a Maceratta.

Una vez armado el Estado de Situación Patrimonial correspondiente al año 2010, se procedió a elaborar los proyectados, para los que se tomó como base el del año 2010, en el cual se puede observar que la fábrica no contrae deudas, ni derechos a largo plazo. También se tuvo en cuenta que la empresa cuenta con dos vehículos modelo 2006 y 2007, por lo que se proyectó cambiarlos en los años 2013 y 2014. En relación a los bienes de cambio, se va a mantener en stock una producción diaria correspondiente al año analizado, más un importe de materia prima.

### ESTADO DE SITUACION PATROMINIAL AL 31/12/2010

ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Bancos	\$ 140.000,00	Deudas	
Inversiones Temporarias	\$ -	Comerciales	\$ 75.000,00
Créditos por Venta	\$ 85.000,00	Préstamos	
Otros Créditos	\$ 14.000,00	Remuneraciones y Cargas sociales	\$ 45.550,00
Bienes de Cambio	\$ 4.730,00	Cargas Fiscales	\$ 25.600,00
Otros Activos		Anticipo a cliente	\$ 5.000,00
		Dividendo a pagar	
<b>Total de Activo Corriente</b>	<b>\$ 243.730,00</b>	<b>Total Deudas</b>	<b>\$ 151.150,00</b>
		Previsiones	
Activo No Corriente			
Créditos por Venta		<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 151.150,00</b>
Otros Créditos			

Bienes de Cambio		Pasivo No Corriente	
Bienes de Uso	\$ 161.269,21	Deudas	
Partic. Per. En otras Soc.		Comerciales	
Otras Inversiones		Total Deudas	
Activo Intangible		Previsiones	
Otros Activos			
		Total Pasivo No Corriente	
Total Activo No Corriente	\$ 161.269,21		
		TOTAL PASIVO	\$ 151.150,00
		PATRIMONIO NETO	\$ 253.849,21
TOTAL DE ACTIVO	\$ 404.999,21	TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 404.999,21

**ESTADO DE SITUACION PATROMINIAL PROYECTADO AL 31/12/2011**

ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Bancos	\$ 400.000,00	Deudas	
Inversiones Temporarias	\$ -	Comerciales	\$ 100.000,00
Créditos por Venta	\$ 100.000,00	Préstamos	
Otros Créditos	\$ 17.000,00	Remuneraciones y Cargas sociales	\$ 43.000,00
Bienes de Cambio	\$ 5.849,15	Cargas Fiscales	\$ 32.000,00
Otros Activos		Anticipo a cliente	\$ 7.000,00
		Dividendo a pagar	
Total de Activo Corriente	\$ 522.849,15	Total Deudas	\$ 182.000,00
		Previsiones	
Activo No Corriente		Total Pasivo Corriente	\$ 182.000,00
Créditos por Venta			
Otros Créditos		Pasivo No Corriente	
Bienes de Cambio		Deudas	
Bienes de Uso	\$ 158.610,97	Comerciales	
Partic. Per. En otras Soc.		Total Deudas	
Otras Inversiones		Previsiones	
Activo Intangible			
Otros Activos			

		Total Pasivo No Corriente	
Total Activo No Corriente	\$ 158.610,97		
		TOTAL PASIVO	\$ 182.000,00
		PATRIMONIO NETO	\$ 499.460,11
TOTAL DE ACTIVO	\$ 681.460,11	TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 681.460,11

**ESTADO DE SITUACION PATROMINIAL PROYECTO AL 31/12/2012**

ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Bancos	\$ 460.000,00	Deudas	
Inversiones Temporarias	\$ -	Comerciales	\$ 110.000,00
Créditos por Venta	\$ 110.000,00	Préstamos	
Otros Créditos	\$ 15.000,00	Remuneraciones y Cargas sociales	\$ 48.000,00
Bienes de Cambio	\$ 10.848,26	Cargas Fiscales	\$ 35.000,00
Otros Activos		Anticipo a cliente	\$ 7.000,00
		Dividendo a pagar	
Total de Activo Corriente	\$ 595.848,26	Total Deudas	\$ 200.000,00
		Previsiones	
Activo No Corriente		Pasivo No Corriente	
Créditos por Venta		Total Pasivo Corriente	\$ 200.000,00
Otros Créditos			
Bienes de Cambio		Pasivo No Corriente	
Bienes de Uso	\$ 136.257,47	Deudas	
Partic. Per. En otras Soc.		Comerciales	
Otras Inversiones		Total Deudas	
Activo Intangible		Previsiones	
Otros Activos			
		Total Pasivo No Corriente	
Total Activo No Corriente	\$ 136.257,47		
		TOTAL PASIVO	\$ 200.000,00
		PATRIMONIO NETO	\$ 532.105,73

TOTAL DE ACTIVO	\$ 732.105,73	TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 732.105,73
-----------------	---------------	-----------------------	---------------

**ESTADO DE SITUACION PATROMINIAL PROYECTADO AL 31/12/2013**

ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Bancos	\$ 460.000,00	Deudas	
Inversiones Temporarias	\$ -	Comerciales	\$ 130.000,00
Créditos por Venta	\$ 125.000,00	Préstamos	
Otros Créditos	\$ 15.000,00	Remuneraciones y Cargas sociales	\$ 46.000,00
Bienes de Cambio	\$ 18.479,00	Cargas Fiscales	\$ 50.000,00
Otros Activos		Anticipo a cliente	\$ 5.000,00
		Dividendo a pagar	
Total de Activo Corriente	\$ 618.479,00	Total Deudas	\$ 231.000,00
		Previsiones	
Activo No Corriente			
Créditos por Venta		Total Pasivo Corriente	\$ 231.000,00
Otros Créditos			
Bienes de Cambio		Pasivo No Corriente	
Bienes de Uso	\$ 209.005,15	Deudas	
Partic. Per. En otras Soc.		Comerciales	
Otras Inversiones		Total Deudas	
Activo Intangible		Previsiones	
Otros Activos			
		Total Pasivo No Corriente	
Total Activo No Corriente	\$ 209.005,15		
		TOTAL PASIVO	\$ 231.000,00
		PATRIMONIO NETO	\$ 596.484,15
TOTAL DE ACTIVO	\$ 827.484,15	TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 827.484,15

**ESTADO DE SITUACION PATROMINIAL PROYECTADO AL 31/12/2014**

ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	

Caja y Bancos	\$ 550.000,00	Deudas	
Inversiones Temporarias	\$ -	Comerciales	\$ 155.000,00
Créditos por Venta	\$ 133.000,00	Préstamos	
Otros Créditos	\$ 18.000,00	Remuneraciones y Cargas sociales	\$ 55.000,00
Bienes de Cambio		Cargas Fiscales	\$ 45.000,00
Otros Activos		Anticipo a cliente	\$ 9.500,00
		Dividendo a pagar	
Total de Activo Corriente	\$ 701.000,00	Total Deudas	\$ 264.500,00
		Previsiones	
<b>Activo No Corriente</b>			
Créditos por Venta		Total Pasivo Corriente	\$ 264.500,00
Otros Créditos			
Bienes de Cambio		<b>Pasivo No Corriente</b>	
Bienes de Uso	\$ 468.798,12	Deudas	
Partic. Per. En otras Soc.		Comerciales	
Otras Inversiones		Total Deudas	
Activo Intangible		Previsiones	
Otros Activos			
		Total Pasivo No Corriente	
Total Activo No Corriente	\$ 468.798,12		
		TOTAL PASIVO	\$ 264.500,00
		PATRIMONIO NETO	\$ 905.298,12
TOTAL DE ACTIVO	\$ 1.169.798,12	TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 1.169.798,12

## ESTADO DE SITUACION PATROMINIAL PROYECTADO AL 31/12/2015

ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Bancos	\$ 780.000,00	Deudas	
Inversiones Temporarias	\$ -	Comerciales	\$ 180.000,00
Créditos por Venta	\$ 180.000,00	Préstamos	
Otros Créditos	\$ 15.000,00	Remuneraciones y Cargas sociales	\$ 60.000,00
Bienes de Cambio	\$ 34.784,00	Cargas Fiscales	\$ 80.000,00
Otros Activos		Anticipo a cliente	\$ 70.000,00

		Dividendo a pagar	
Total de Activo Corriente	\$ 1.009.784,00	Total Deudas	\$ 390.000,00
		Previsiones	
<b>Activo No Corriente</b>			
Créditos por Venta		Total Pasivo Corriente	\$ 390.000,00
Otros Créditos			
Bienes de Cambio		<b>Pasivo No Corriente</b>	
Bienes de Uso	\$ 369.959,20	Deudas	
Partic. Per. En otras Soc.		Comerciales	
Otras Inversiones	300000	Total Deudas	
Activo Intangible		Previsiones	
Otros Activos			
		Total Pasivo No Corriente	
Total Activo No Corriente	\$ 669.959,20		
		TOTAL PASIVO	\$ 390.000,00
		PATRIMONIO NETO	\$ 1.289.743,20
TOTAL DE ACTIVO	\$ 1.679.743,20	TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 1.679.743,20



## ANEXO 7: DETALLE DEL KIT PUBLICITARIO

A continuación se presenta un detalle de las herramientas de comunicación que conforman el kit publicitario en el que invierte Maceratta para fortalecer su imagen de marca<sup>41</sup>. Puede observarse que los costos van disminuyendo a medida pasan los años, esto debido a que la marca irá consolidando su imagen en la mente de su mercado meta. Así pues, al cabo de los años sólo será necesario invertir en publicidad recordatoria:

<b>2011</b>			
	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
Cartel Luminoso	\$ 6.766,00	12 meses	\$ 81.192,00
Cartel en Rutas	\$ 5.000,00	15 unidades	\$ 75.000,00
Folletos	\$ 0,20	7000 unidades	\$ 1.400,00
Publicidades Radiales	\$ 2.600,00	12 meses	\$ 31.200,00
Publicidades Televisivas	\$ 4.500,00	12 meses	\$ 54.000,00
			<b>\$ 242.792,00</b>

<b>2012</b>			
	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
Cartel Luminoso	\$ 6.700,00	9 meses	\$ 60.300,00
Cartel en Rutas	\$ 5.000,00	10 unidades	\$ 50.000,00
Folletos	\$ 0,20	3000 unidades	\$ 600,00
Publicidades Radiales	\$ 2.600,00	7 meses	\$ 18.200,00
Publicidades Televisivas	\$ 4.500,00	10 meses	\$ 45.000,00
			<b>\$ 174.100,00</b>

<b>2013</b>			
	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
Cartel Luminoso	\$ 6.700,00	8 meses	\$ 53.600,00
Cartel en Rutas	\$ 5.000,00	7 unidades	\$ 35.000,00
Folletos	\$ 0,20	4500 unidades	\$ 900,00
Publicidades Radiales	\$ 2.600,00	5 meses	\$ 13.000,00
Publicidades Televisivas	\$ 4.500,00	7 meses	\$ 31.500,00
			<b>\$ 134.000,00</b>

<sup>41</sup> Presupuesto realizado por la agencia de publicidad Grupo Creativo.

2014			
	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
Cartel Luminoso	\$ 6.700,00	6 meses	\$ 40.200,00
Cartel en Rutas	\$ 5.000,00	3 unidades	\$ 15.000,00
Folletos	\$ 0,20	500 unidades	\$ 100,00
Publicidades Radiales	\$ 2.600,00	1 meses	\$ 2.600,00
Publicidades Televisivas	\$ 4.500,00	1 meses	\$ 4.500,00
			\$ 62.400,00

2015			
	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
Cartel en Rutas	\$ 5.000,00	3 unidades	\$ 15.000,00
Folletos	\$ 0,20	2000 unidades	\$ 400,00
Gorras	\$ 5,13	312 unidades	\$ 1.600,56
			\$ 17.000,56

## ANEXO 8: PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE MACERATTA

Para obtener la participación de mercado de Fábrica de Pastas Maceratta se partió de una muestra de 45 comercios en las provincias donde la explotación unipersonal comercializa las distintas pastas. Es importante destacar que el número de encuestas en cada provincia es proporcional a la cantidad de comercios en que la fábrica vende sus productos en esas provincias, por lo tanto en Córdoba se realizaron 22 encuestas, en San Luis 15 y en La Pampa 8. También es importante destacar que las encuestas se realizaron en comercios minoristas al azar; es esta aleatoriedad, precisamente, la que permite afirmar que la participación de mercado de Maceratta es del 40% en las provincias donde comercializa sus productos.

A continuación se detallan las 45 encuestas y luego la tabulación de sus datos:

### Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 1      Provincia: Córdoba      Localidad: Río Cuarto

1) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Puntanita	Bettini	La Romana	La Italiana	Otras
Pascualina	1.500	900	0	0	0	1.000
Tapas de empanadas de horno	1.200	0	0	0	800	120
Tapas de empanadas de freír	200	150	150	0	0	0
Tapas de empanadas árabes	600	0	50	150	0	0
Sorrentinos	130	255	0	20	0	0
Tallarines	650	180	180	0	100	
Ravioles	240	0		0	450	0
<b>TOTAL</b>	<b>4.520</b>	<b>1.485</b>	<b>380</b>	<b>170</b>	<b>1.350</b>	<b>1.120</b>
Total Maceratta		4.520	Unidades			
Otras Marcas		4.505	Unidades			

### Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 2      Provincia: Córdoba      Localidad: Río Cuarto

2) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

Maceratta	La Puntanita	Bettini	La Romana	La Italiana	Otras
-----------	--------------	---------	-----------	-------------	-------

Pascualina	1.500	1.500	0	0	0	0
Tapas de empanadas de horno	1.000	0	130	0	0	0
Tapas de empanadas de freír	500	150	800	0	0	0
Tapas de empanadas árabes	150	0	0	0	50	30
Sorrentinos	80	0	380	0	0	0
Tallarines	320	30	0	0	0	0
Ravioles	0	50	0	0	80	150
TOTAL	3.550	1.730	1.310	0	130	180
Total Maceratta		3.550	Unidades			
Otras Marcas		3.350	Unidades			

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 3

Provincia: Córdoba

Localidad: Río Cuarto

3) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Puntanita	Bettini	La Romana	La Italiana	Otras
Pascualina	800	0	1.300	0	1.000	0
Tapas de empanadas de horno	1.250	800	600	0	0	0
Tapas de empanadas de freír	1.500	0	2.500	150	0	0
Tapas de empanadas árabes	0	0	4.500	0	0	300
Sorrentinos	150	0	200	0	0	0
Tallarines	100	100	250	0	0	0
Ravioles	140	0	250	0	0	0
TOTAL	3.940	900	9.600	150	1.000	300
Total Maceratta		3.940	Unidades			
Otras Marcas		11.950	Unidades			

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 4

Provincia: Córdoba

Localidad: La Carlota

4) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Puntanita	Bettini	La Romana	La Italiana	Otras
Pascualina	1.500	0	0	1.000	0	0
Tapas de empanadas de horno	900	0	0	0	0	60
Tapas de empanadas de freír	900		80	1.500		
Tapas de empanadas árabes	90	0	0	1.000	0	0
Sorrentinos	0	0	0	1.200		150
Tallarines	60	0	0	80	250	0

Ravioles	0	800	0	0	180	0
TOTAL	3.450	800	80	4.780	430	210
Total Maceratta		3.450	Unidades			
Otras Marcas		6.300	Unidades			

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 5

Provincia: Córdoba

Localidad: La Carlota

5) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Puntanita	Bettini	La Romana	La Italiana	Otras
Pascualina	800	0	850	0	0	0
Tapas de empanadas de horno	0	0	300	0		200
Tapas de empanadas de freír	300	0	500	0	0	0
Tapas de empanadas árabes	60	0	120	0	0	0
Sorrentinos	0	0	80	0	0	0
Tallarines	150	0	190	0	0	20
Ravioles	40	0	200	0	0	0
TOTAL	1.350	0	2.240	0	0	220
Total Maceratta		1.350	Unidades			
Otras Marcas		2.460	Unidades			

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 6

Provincia: Córdoba

Localidad: La Carlota

6) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Puntanita	Bettini	La Romana	La Italiana	Otras
Pascualina	2.000	0	1.000	0	0	0
Tapas de empanadas de horno	2.500	0	0	0	120	0
Tapas de empanadas de freír	280	0	0	0	0	0
Tapas de empanadas árabes	100	0	0	0	0	0
Sorrentinos	0	0	150	0	0	0
Tallarines	150	0	360	0	10	0
Ravioles	0	0	100	0	450	0
TOTAL	5.030	0	1.610	0	580	0
Total Maceratta		5.030	Unidades			
Otras Marcas		2.190	Unidades			

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 7

Provincia: Córdoba

Localidad: Río Tercero

7) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Puntanita	Bettini	La Romana	La Italiana	Otras
Pascualina	400	800	0	0	0	0
Tapas de empanadas de horno	550	60	0	0	0	0
Tapas de empanadas de freír	60	460	0	0	0	0
Tapas de empanadas árabes	30	100	0	0	0	0
Sorrentinos	40	150	0	0	0	0
Tallarines	20	0	0	0	0	0
Ravioles	35	0	0	0	1.500	60
TOTAL	1.135	1.570	0	0	1.500	60
Total Maceratta		1.135	Unidades			
Otras Marcas		3.130	Unidades			

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 8

Provincia: Córdoba

Localidad: Río Tercero

8) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Puntanita	Bettini	La Romana	La Italiana	Otras
Pascualina	450	0	800	0	0	0
Tapas de empanadas de horno	1.500	0	500	0	0	0
Tapas de empanadas de freír	500	0	200	0	0	0
Tapas de empanadas árabes	120	0	360	0	0	0
Sorrentinos	80	0	200	0	0	0
Tallarines	20	0	230	0	0	0
Ravioles	40	0	400	0	0	0
TOTAL	2.710	0	2.690	0	0	0
Total Maceratta		2.710	Unidades			
Otras Marcas		2.690	Unidades			

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 9

Provincia: Córdoba

Localidad: Río Tercero

9) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Puntanita	Bettini	La Romana	La Italiana	Otras
Pascualina	500	0	0	0	500	0
Tapas de empanadas de horno	600	0	0	0	300	0
Tapas de empanadas de freír	0	0	0	0	380	0

Tapas de empanadas árabes	60	0	0	0	90	0
Sorrentinos	90	0	150	0	150	0
Tallarines	80	0	0	0	90	0
Ravioles	30	0	0	0	200	0
TOTAL	1.360	0	150	0	1.710	0
Total Maceratta		1.360	Unidades			
Otras Marcas		1.860	Unidades			

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 10

Provincia: Córdoba

Localidad: San Francisco

10) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Puntanita	Bettini	La Romana	La Italiana	Otras
Pascualina	500	400	0	30	0	0
Tapas de empanadas de horno	500	0	0	0	0	100
Tapas de empanadas de freír	150	0	0	0	0	0
Tapas de empanadas árabes	50	0	0	0	0	0
Sorrentinos	80	0	0	135	0	0
Tallarines	65	0	0	150	0	0
Ravioles	50	0	0	80	150	35
TOTAL	1.395	400	0	395	150	135
Total Maceratta		1.395	Unidades			
Otras Marcas		1.080	Unidades			

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 11

Provincia: Córdoba

Localidad: San Francisco

11) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Puntanita	Bettini	La Romana	La Italiana	Otras
Pascualina	400	100	0	0	0	0
Tapas de empanadas de horno	120	150	0	0	0	0
Tapas de empanadas de freír	50	340	0	0	0	0
Tapas de empanadas árabes	0	260	0	0	0	0
Sorrentinos	35	80	0	0	120	0
Tallarines	75	140	0	0	0	800
Ravioles	20	50	0	0	40	0
TOTAL	700	1.120	0	0	160	800
Total Maceratta		700	Unidades			

Otras Marcas 2.080 Unidades

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 12

Provincia: Córdoba

Localidad: San Francisco

12) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Puntanita	Bettini	La Romana	La Italiana	Otras
Pascualina	400	0	0	0	300	0
Tapas de empanadas de horno	80	0	0	0	0	120
Tapas de empanadas de freír	30	0	0	0	0	50
Tapas de empanadas árabes	80	0	0	0	0	80
Sorrentinos	45	0	0	0	120	70
Tallarines	60	0	0	0	250	0
Ravioles	40	0	0	0	200	0

TOTAL 735 0 0 0 870 320

Total Maceratta 735 Unidades

Otras Marcas 1.190 Unidades

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 13

Provincia: Córdoba

Localidad: Jesús María

13) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Puntanita	Bettini	La Romana	La Italiana	Otras
Pascualina	650	500	0	200	0	0
Tapas de empanadas de horno	430	0	0	800	0	0
Tapas de empanadas de freír	80	0	0	150	150	0
Tapas de empanadas árabes	40	0	0	0	200	0
Sorrentinos	30	0	0	250	0	0
Tallarines	100	0	0	80	0	0
Ravioles	20	0	0	0	150	0

TOTAL 1.350 500 0 1.480 500 0

Total Maceratta 1.350 Unidades

Otras Marcas 2.480 Unidades

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 14

Provincia: Córdoba

Localidad: Jesús María

14) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?



	Maceratta	La Puntanita	Bettini	La Romana	La Italiana	Otras
Pascualina	500	0	200	0	0	0
Tapas de empanadas de horno	150	0	300	0	0	0
Tapas de empanadas de freír	100	0	150	0	0	0
Tapas de empanadas árabes	80	0	100	0	0	150
Sorrentinos	60	0	180	0	0	0
Tallarines	80	0	200	0	0	0
Ravioles	50	0	300	0	0	0
TOTAL	1.020	0	1.430	0	0	150
Total Maceratta		1.020	Unidades			
Otras Marcas		1.580	Unidades			

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 15

Provincia: Córdoba

Localidad: Jesús María

15) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Puntanita	Bettini	La Romana	La Italiana	Otras
Pascualina	450	0	0	20	0	0
Tapas de empanadas de horno	200	0	0	180	0	0
Tapas de empanadas de freír	130	0	0	50	0	0
Tapas de empanadas árabes	90	0	0	0	0	150
Sorrentinos	0	0	0	150	0	50
Tallarines	30	0	0	0	0	0
Ravioles	0	0	0	100	0	300
TOTAL	900	0	0	500	0	500
Total Maceratta		900	Unidades			
Otras Marcas		1.000	Unidades			

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 16

Provincia: Córdoba

Localidad: Marco Juárez

16) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Puntanita	Bettini	La Romana	La Italiana	Otras
Pascualina	800	0	0	0	0	1.000
Tapas de empanadas de horno	500	0	0	0	0	0
Tapas de empanadas de freír	350	0	0	500	0	0
Tapas de empanadas árabes	90	0	0	0	2.000	0

Sorrentinos	80	0	0	0	0	0
Tallarines	55	0	0	260	0	0
Ravioles	20	0	0	0	1.500	0
TOTAL	1.895	0	0	760	3.500	1.000
Total Maceratta		1.895	Unidades			
Otras Marcas		5.260	Unidades			

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 17

Provincia: Córdoba

Localidad: Marco Juárez

17) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Puntanita	Bettini	La Romana	La Italiana	Otras
Pascualina	500	0	120	0	0	0
Tapas de empanadas de horno	0	0	450	0	0	0
Tapas de empanadas de freír	50	0	80	0	0	0
Tapas de empanadas árabes	180	0	75	0	0	0
Sorrentinos	80	0	200	0	0	0
Tallarines	50	0	50	0	50	0
Ravioles	45	0	0	0	80	0
TOTAL	905	0	975	0	130	0
Total Maceratta		905	Unidades			
Otras Marcas		1.105	Unidades			

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 18

Provincia: Córdoba

Localidad: Marco Juárez

18) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Puntanita	Bettini	La Romana	La Italiana	Otras
Pascualina	600	150	0	0	0	200
Tapas de empanadas de horno	450	0	0	0	0	0
Tapas de empanadas de freír	200	0	0	0	0	500
Tapas de empanadas árabes	20	80	0	0	0	140
Sorrentinos	100	150	0	0	0	0
Tallarines	60	130	0	250	0	0
Ravioles	30	0	0	0	0	350
TOTAL	1.460	510	0	250	0	1.190
Total Maceratta		1.460	Unidades			
Otras Marcas		1.950	Unidades			

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 19

Provincia: Córdoba

Localidad: General Deheza

19) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Puntanita	Bettini	La Romana	La Italiana	Otras
Pascualina	300	0	0	0	300	0
Tapas de empanadas de horno	70	0	0	120	0	0
Tapas de empanadas de freír	35	0	0	50	0	0
Tapas de empanadas árabes	80	0	0	80	0	0
Sorrentinos	45	0	0	70	120	0
Tallarines	60	0	0	0	200	0
Ravioles	45	0	0	0	200	0
TOTAL	635	0	0	320	820	320
Total Maceratta	635 Unidades					
Otras Marcas	1.460 Unidades					

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 20

Provincia: Córdoba

Localidad: General Deheza

20) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Puntanita	Bettini	La Romana	La Italiana	Otras
Pascualina	350	0	0	0	200	0
Tapas de empanadas de horno	150	0	0	0	300	0
Tapas de empanadas de freír	100	0	150	0	0	0
Tapas de empanadas árabes	80	0	100	0	0	150
Sorrentinos	80	0	100	0	0	0
Tallarines	80	0	200	0	0	0
Ravioles	80	0	300	0	260	0
TOTAL	920	0	850	0	760	0
Total Maceratta	920 Unidades					
Otras Marcas	1.610 Unidades					

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 21

Provincia: Córdoba

Localidad: General Deheza

21) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

Maceratta	La Puntanita	Bettini	La Romana	La Italiana	Otras
-----------	--------------	---------	-----------	-------------	-------

Pascualina	1.200	0	0	50	0	0
Tapas de empanadas de horno	800	0	0	0	0	60
Tapas de empanadas de freír	500	0	80	1.500	0	0
Tapas de empanadas árabes	90	0	0	2.500	0	0
Sorrentinos	50	0	0	1.500	0	150
Tallarines	30	0	0	80	250	0
Ravioles	20	800	0	0	180	0
TOTAL	2.690	800	80	5.630	430	210
Total Maceratta		2.690	Unidades			
Otras Marcas		7.150	Unidades			

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 22

Provincia: Córdoba

Localidad: General Deheza

22) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Puntanita	Bettini	La Romana	La Italiana	Otras
Pascualina	350	400	70		0	0
Tapas de empanadas de horno	500	0	0	0	0	150
Tapas de empanadas de freír	150	0	0	280	180	0
Tapas de empanadas árabes	50	0	0	0	0	0
Sorrentinos	80	0	0	0	140	0
Tallarines	65	0	0	180	0	0
Ravioles	20	0	85	0	35	1.500
TOTAL	1.215	400	155	460	355	1.650
Total Maceratta		1.215	Unidades			
Otras Marcas		3.020	Unidades			

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 23

Provincia: San Luis

Localidad: Villa Mercedes

23) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Juvenil	Bettini	La Nonna	La Italiana	Otras
Pascualina	600	800	0	0	0	0
Tapas de empanadas de horno	500	800	0	0	0	0
Tapas de empanadas de freír	200	500	0	0	0	0
Tapas de empanadas árabes	150	100	0	300	0	0
Sorrentinos	90	50	0	0	0	0
Tallarines	150	120	0	200	0	0

Ravioles	280	850	0	0	0	0
TOTAL	1.970	3.220	0	500	0	0
Total Maceratta		1.970	Unidades			
Otras Marcas		3.720	Unidades			

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 24

Provincia: San Luis

Localidad: Villa Mercedes

24) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Juvenil	Bettini	La Nonna	La Italiana	Otras
Pascualina	650	1.200	0	0	0	0
Tapas de empanadas de horno	800	0	0	0	730	0
Tapas de empanadas de freír	150	150	0	0	0	1.100
Tapas de empanadas árabes	100	0	0	0	150	0
Sorrentinos	90	0	350	0	0	0
Tallarines	180	0	0	0	100	0
Ravioles	130	0	0	0	50	100
TOTAL	2.100	1.350	350	0	1.030	1.200
Total Maceratta		2.100	Unidades			
Otras Marcas		3.930	Unidades			

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 25

Provincia: San Luis

Localidad: Villa Mercedes

25) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Juvenil	Bettini	La Nonna	La Italiana	Otras
Pascualina	500	900	0	0	1.300	0
Tapas de empanadas de horno	50	0	600	0	0	0
Tapas de empanadas de freír	80	0	0	250	0	0
Tapas de empanadas árabes	130	500	0	0	0	0
Sorrentinos	60	0	0	450	0	0
Tallarines	50		400	0	0	0
Ravioles	75	0	0	0	250	200
TOTAL	945	1.400	1.000	700	1.550	200
Total Maceratta		945	Unidades			
Otras Marcas		4.850	Unidades			

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 26

Provincia: San Luis

Localidad: San Luis

26) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Juvenil	Bettini	La Nonna	La Italiana	Otras
Pascualina	450	0	0	1.000	0	0
Tapas de empanadas de horno	300	0	0	0	0	450
Tapas de empanadas de freír	350	0	0	600	0	0
Tapas de empanadas árabes	150	0	0	600	0	0
Sorrentinos	200	0	0	300	0	0
Tallarines	50	0	0	120	0	0
Ravioles	60	0	0	0	0	300

TOTAL 1.560 0 0 2.620 0 750

Total Maceratta 1.560 Unidades

Otras Marcas 3.370 Unidades

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 27

Provincia: San Luis

Localidad: San Luis

27) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Juvenil	Bettini	La Nonna	La Italiana	Otras
Pascualina	300	0	100	0	50	0
Tapas de empanadas de horno	100	0	0	0	250	0
Tapas de empanadas de freír	80	0	80	0	180	0
Tapas de empanadas árabes	650	0	0	0	0	0
Sorrentinos	35	0	100	0	100	50
Tallarines	40	0	0	0	100	150
Ravioles	90	0	0	0	200	0

TOTAL 1.295 0 280 0 880 200

Total Maceratta 1.295 Unidades

Otras Marcas 1.360 Unidades

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 28

Provincia: San Luis

Localidad: San Luis

28) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Juvenil	Bettini	La Nonna	La Italiana	Otras
Pascualina	180	0	1.500	0	0	0
Tapas de empanadas de horno	650	0	0	0	120	450

Tapas de empanadas de freír	200	0	0	0	350	0
Tapas de empanadas árabes	125	0	0	0	0	0
Sorrentinos	0	0	150	120	0	300
Tallarines	0	0		50	80	250
Ravioles	15	0	100	0	400	250
TOTAL	1.170	0	1.750	170	950	1.250
Total Maceratta		1.170	Unidades			
Otras Marcas		4.120	Unidades			

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 29

Provincia: San Luis

Localidad: Merlo

29) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Juvenil	Bettini	La Nonna	La Italiana	Otras
Pascualina	100	800		0	0	0
Tapas de empanadas de horno	0	60	0	0	0	0
Tapas de empanadas de freír	65	460	0	0	0	0
Tapas de empanadas árabes	35	100	0	0	0	0
Sorrentinos	40	150	0	0	0	0
Tallarines	100	0	0	0	0	0
Ravioles	40	0	0	0	0	0
TOTAL	380	1.570	0	0	0	0
Total Maceratta		380	Unidades			
Otras Marcas		1.570	Unidades			

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 30

Provincia: San Luis

Localidad: Merlo

30) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Juvenil	Bettini	La Nonna	La Italiana	Otras
Pascualina	400	0	0	350	0	0
Tapas de empanadas de horno	200	50	0	0	0	0
Tapas de empanadas de freír	300	0	0	0	0	0
Tapas de empanadas árabes	100	0	350	50	0	0
Sorrentinos	10	100	200	0	0	0
Tallarines	100	0	100	100	0	0
Ravioles	250	0	0	0	0	0
TOTAL	1.360	150	650	500	0	0

Total Maceratta 1.360 Unidades  
Otras Marcas 1.300 Unidades

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 31

Provincia: San Luis

Localidad: Merlo

31) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Juvenil	Bettini	La Nonna	La Italiana	Otras
Pascualina	250	0	0	0	700	0
Tapas de empanadas de horno	130	0	0	350	0	0
Tapas de empanadas de freír	250	0	0	0	0	100
Tapas de empanadas árabes	150	0	0	250		0
Sorrentinos	90	0	150	0		100
Tallarines	60	0	0	0	90	200
Ravioles	40	0	0	300	200	0
TOTAL	970	0	150	900	990	400
Total Maceratta	970 Unidades					
Otras Marcas	2.440 Unidades					

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 32

Provincia: San Luis

Localidad: Santa Rosa de Conlara

32) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Juvenil	Bettini	La Nonna	La Italiana	Otras
Pascualina	850	400	0	200	0	400
Tapas de empanadas de horno	1.000	100	0	250	0	200
Tapas de empanadas de freír	80	35	0	280	0	100
Tapas de empanadas árabes	100	0	0	300	0	150
Sorrentinos	120	0	0	250	0	180
Tallarines	280	0	0	250	0	300
Ravioles	100	0	0	400	250	200
TOTAL	2.530	535	0	1.930	250	1.530
Total Maceratta	2.530 Unidades					
Otras Marcas	4.245 Unidades					

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 33

Provincia: San Luis

Localidad: Santa Rosa de Conlara

33) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?



	Maceratta	La Juvenil	Bettini	La Nonna	La Italiana	Otras
Pascualina	900	100	0	0	0	0
Tapas de empanadas de horno		150	0	0	0	0
Tapas de empanadas de freír		340	0	0	0	0
Tapas de empanadas árabes		260	0	0	0	0
Sorrentinos		80	0	0	120	0
Tallarines		140	0	0	0	800
Ravioles		50	0	0	40	0

TOTAL 900 1.120 0 0 160 800

Total Maceratta 900 Unidades

Otras Marcas 2.080 Unidades

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 34

Provincia: San Luis

Localidad: Santa Rosa de Conlara

34) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Juvenil	Bettini	La Nonna	La Italiana	Otras
Pascualina	200	1.000	150	0	300	0
Tapas de empanadas de horno	500	0	800	0	0	350
Tapas de empanadas de freír	100	0	0	0	0	150
Tapas de empanadas árabes	50	0	0	0	0	180
Sorrentinos	80	120	0	0	0	200
Tallarines	280	350	0	0	0	0
Ravioles	120	0	0	0	200	100

TOTAL 1.330 1.470 950 0 500 980

Total Maceratta 1.330 Unidades

Otras Marcas 3.900 Unidades

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 35

Provincia: San Luis

Localidad: Quines

35) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Juvenil	Bettini	La Nonna	La Italiana	Otras
Pascualina	1.000	0	0	200	0	0
Tapas de empanadas de horno	800	0	0	0	0	600
Tapas de empanadas de freír	0	200	0	0	0	1.500
Tapas de empanadas árabes	0	950	0	0	0	0
Sorrentinos	0	0	0	500	0	150

Tallarines	150	0	0	200	0	0
Ravioles	150	0	0	0	350	100
TOTAL	2.100	1.150	0	900	350	2.350
Total Maceratta		2.100	Unidades			
Otras Marcas		4.750	Unidades			

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 36

Provincia: San Luis

Localidad: Quines

36) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Juvenil	Bettini	La Nonna	La Italiana	Otras
Pascualina	400	1.000	450	0	0	150
Tapas de empanadas de horno	500	0	800	0	0	350
Tapas de empanadas de freir	100	0	0	0	0	50
Tapas de empanadas árabes	80	0	0	0	0	80
Sorrentinos	100	120	0	0	180	70
Tallarines	250	350	0	0	0	0
Ravioles	200	0	0	0	200	100
TOTAL	1.630	1.470	1.250	0	380	800
Total Maceratta		1.630	Unidades			
Otras Marcas		3.900	Unidades			

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 37

Provincia: San Luis

Localidad: Quines

37) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Juvenil	Bettini	La Nonna	La Italiana	Otras
Pascualina	350	0	100	0	50	300
Tapas de empanadas de horno	80	0	0	0	250	400
Tapas de empanadas de freir	80	0	80	0	180	0
Tapas de empanadas árabes	500	0	0	0	0	0
Sorrentinos	35	0	100	0	100	150
Tallarines	30	0	0	0	180	150
Ravioles	100	0	0	0	200	0
TOTAL	1.175	0	280	0	960	1.000
Total Maceratta		1.175	Unidades			
Otras Marcas		2.240	Unidades			

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 38

Provincia: La Pampa

Localidad: General Pico

38) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Pasta allegre	Bettini	La Cacerola	La Italiana	Otras
Pascualina	120	500	0	0	0	0
Tapas de empanadas de homo	350	0	0	0	0	450
Tapas de empanadas de freír	100	0	200	0	0	0
Tapas de empanadas árabes	10	0	0	300	0	0
Sorrentinos	80	0	0	0	0	0
Tallarines	35	120	0	200	0	0
Ravioles	50	300	0	0	0	0
TOTAL	745	920	200	500	0	450
Total Maceratta	745 Unidades					
Otras Marcas	2.070 Unidades					

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 39

Provincia: La Pampa

Localidad: General Pico

39) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Pasta allegre	Bettini	La Cacerola	La Italiana	Otras
Pascualina	80	0	0	0	450	0
Tapas de empanadas de homo	120	0	0	0	1.000	0
Tapas de empanadas de freír	60	300	0	0	0	
Tapas de empanadas árabes	75	0	0	0	150	0
Sorrentinos	0	0	300	0	0	0
Tallarines	0	0	0	0	120	0
Ravioles	40	0	0	0	300	0
TOTAL	375	300	300	0	2.020	0
Total Maceratta	375 Unidades					
Otras Marcas	2.620 Unidades					

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 40

Provincia: La Pampa

Localidad: General Pico

40) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

Maceratta	La Pasta allegre	Bettini	La Cacerola	La Italiana	Otras
-----------	---------------------	---------	----------------	-------------	-------

Pascualina	300	500	0	500	0	200
Tapas de empanadas de homo	700	0	0	400	0	0
Tapas de empanadas de freír	0	800	0	150	0	0
Tapas de empanadas árabes	120	0	0	0	0	0
Sorrentinos	50	0	0	100	0	0
Tallarines	85		0	100	0	0
Ravioles	0	0	0	100	0	0
TOTAL	1.255	1.300	0	1.350	0	200
Total Maceratta		1.255	Unidades			
Otras Marcas		2.850	Unidades			

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 41

Provincia: La Pampa

Localidad: General Pico

41) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Pasta alegre	Bettini	La Cacerola	La Italiana	Otras
Pascualina	150	0	0	500	0	0
Tapas de empanadas de homo	400	0	0	250	0	0
Tapas de empanadas de freír	150	0	300	0	0	0
Tapas de empanadas árabes	25	0	0	150	0	0
Sorrentinos	75	0	0	0	0	0
Tallarines	0	0	100	400	0	0
Ravioles	80	0	0	250	0	0
TOTAL	880	0	400	1.550	0	0
Total Maceratta		880	Unidades			
Otras Marcas		1.950	Unidades			

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 42

Provincia: La Pampa

Localidad: Santa Rosa

42) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Pasta alegre	Bettini	La Cacerola	La Italiana	Otras
Pascualina	120	0	250	0	150	0
Tapas de empanadas de homo	50	0	0	0	0	0
Tapas de empanadas de freír	60	250	0	0	0	100
Tapas de empanadas árabes	80	0	0	0	0	0

Sorrentinos	15	0	0	0	400	0
Tallarines	15	0	0	0	350	0
Ravioles	15	0	0	0	300	0
TOTAL	355	250	250	0	1.200	100
Total Maceratta		355	Unidades			
Otras Marcas		1.800	Unidades			

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 43

Provincia: La Pampa

Localidad: Santa Rosa

43) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Pasta allegre	Bettini	La Cacerola	La Italiana	Otras
Pascualina	350	0	100	0	0	0
Tapas de empanadas de homo	300	0	0	0	120	300
Tapas de empanadas de freir	100	0	0	0	350	0
Tapas de empanadas árabes	50	0	0	0	0	0
Sorrentinos	150	0	100	120	0	300
Tallarines	0	0		50	80	100
Ravioles	100	0	100	0	400	100
TOTAL	1.050	0	300	170	950	800
Total Maceratta		1.050	Unidades			
Otras Marcas		2.220	Unidades			

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 44

Provincia: La Pampa

Localidad: Santa Rosa

44) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Pasta allegre	Bettini	La Cacerola	La Italiana	Otras
Pascualina	400	0	1.400	0	0	0
Tapas de empanadas de homo	250	0	0	0	150	0
Tapas de empanadas de freir	280	0	0	0	300	0
Tapas de empanadas árabes	100	0	0	0	0	0
Sorrentinos	30	0	150	0	0	0
Tallarines	0	0	360	0	15	0
Ravioles	0	0	100	0	200	0
TOTAL	1.060	0	2.010	0	665	0
Total Maceratta		1.060	Unidades			

Otras Marcas

2.675 Unidades

Encuesta sobre el consumo de productos de la Fábrica Maceratta.

Número de Encuesta: 45

Provincia: La Pampa

Localidad: Santa Rosa

45) ¿Cuántas unidades compra usted mensualmente de los siguientes productos?

	Maceratta	La Pasta allegre	Bettini	La Cacerola	La Italiana	Otras
Pascualina	450	0	0	0	300	0
Tapas de empanadas de homo	80	0	0	130	0	0
Tapas de empanadas de freir	35	0	0	50	260	0
Tapas de empanadas árabes	80		0	80	100	0
Sorrentinos	45	0	0	70	150	0
Tallarines	60	0	0	0	100	50
Ravioles	45	0	0	0	300	0
TOTAL	795	0	0	330	1.210	50
Total Maceratta	795 Unidades					
Otras Marcas	1.590 Unidades					

TABULACIÓN DE LOS DATOS

	Córdoba	San Luis	La Pampa
Total de unidades vendidas por Maceratta	42.865 u	21.415 u	6.515 u
Total de unidades vendidas por otras marcas	69.400 u	17.775 u	17.775 u

Total unida. Vendidas por Maceratta en Córdoba, San Luis y La Pampa	70.795 u
Total unida. Vendidas por otras marcas en Córdoba, San Luis y La Pampa	104.950 u

Participación de mercado:

Maceratta	40%
Demás Marcas	60%

Sobre la base de los datos recopilados y tabulados, puede afirmarse, entonces, que Fábrica de Pastas Maceratta tiene una participación de mercado del 40% en las provincias de Córdoba, San Luis y La Pampa.

**ANEXO 9:**  
**ENTREVISTA A FÁBRICAS DE PASTAS QUE APLICAN EL SISTEMA DE**  
**FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE SUS**  
**PRODUCTOS<sup>42</sup>**

ENTREVISTA 1

Fecha: 29/12/2011

Entrevista a “Fábrica de Pastas La Juvenil”, radicada en la provincia de Mendoza

- 1) ¿Para poder ingresar al sistema de franquicia, el franquiciador debe pagar un canon inicial? ¿Este lleva IVA?

Para poder ingresar al Sistema de Franquicia de Fábrica de Pastas La Juvenil, el franquiciador debe abonar un canon inicial de \$25.000, en el cual se incluye el derecho a comercializar los productos en la zona para la que adquiere la franquicia. A su vez también se le provee al franquiciado el vehículo necesario para el reparto de las pastas.

Al canon se le debe adherir el Impuesto al Valor Agregado.

- 2) ¿El franquiciador debe pagar un royalty respecto de las ventas? ¿Es anual o mensual? ¿Incluye el IVA?

No, no se debe abonar ningún royalty, solamente deben cumplir con los objetivos de venta establecidos por la Franquicia.

Licenciada en Administración de Empresas Stefania Poniggo.

FABRICA DE PASTAS LA JUVENIL

---

<sup>42</sup> Entrevistas realizadas telefónicamente por tratarse de empresas radicadas fuera de la ciudad.



ENTREVISTA 2Fecha: 5/1/2012Entrevista a “Fábrica de Pastas Bettini”, radicada en la provincia de La Pampa

- 1) ¿Para poder ingresar al sistema de franquicia, el franquiciador debe pagar un canon inicial? ¿Éste lleva IVA?

Para adquirir la franquicia de Bettini S.A. se debe abonar un canon de entrada de \$35.000 más IVA.

- 2) ¿El franquiciador debe pagar un royalty respecto de las ventas? ¿Es anual o mensual? Incluye el IVA

Consideramos que no es necesario que el franquiciador abone un royalty sobre el porcentaje de ventas, ya que la empresa le impone una cantidad de unidades que debe venderse por mes en la zona donde se encuentra ubicada la Franquicia.

María del Carmen Sosolaya.  
Fábrica de Pastas Bettini S.A.

### ENTREVISTA 3

Fecha: 5/1/2012

Entrevista a “Leo Fábrica de Pastas”, radicada en la provincia de Santa Fe

- 1) ¿Para poder ingresar al sistema de franquicia, el franquiciador debe pagar un canon inicial? ¿Éste lleva IVA?

Sí, se debe abonar un canon de entrada al Sistema de Franquicia. El costo es de aproximadamente \$ 45.000 más IVA, ya que consideramos que la empresa se encuentra muy favorablemente insertada en el mercado. Además se le brinda al franquiciado todo lo necesario para la distribución de las pastas y también accesorios publicitarios a modo de merchandising.

- 2) ¿El franquiciador debe pagar un royalty respecto de las ventas? ¿Es anual o mensual? Incluye el IVA

Sí, todos los años se debe abonar porcentaje sobre las ventas, pero este royalty tiene una particularidad: a diferencia de otras franquicias, aquí los franquiciados que más venden deben pagar royalties más pequeños a diferencia de los que menos venden, para los cuales el royalty es mayor.

Esta estrategia se implementó con el fin de incentivar a vender más pastas —y por lo tanto a recorrer mayor cantidad de comercios— a las personas tanto jurídicas o físicas que adquieran el Sistema de Franquicia de Leo Fábrica de Pastas.

Licenciada en Administración de Empresas Julieta Laborde.

ENTREVISTA 4Fecha: 16/1/2012Entrevista a “Fábrica de Pastas Elbita”, radicada en la provincia de Mendoza

- 1) ¿Para poder ingresar al sistema de franquicia, el franquiciador debe pagar un canon inicial? ¿Éste lleva IVA?

Sí, debe abonar un canon de inicial de \$18.000 más Impuesto al Valor Agregado, este canon les da el derecho de comercializar las pastas en una zona determinada y a su vez el franquiciado se asegura de que va a obtener un negocio exitoso que va a generar una rentabilidad importante.

- 2) ¿El franquiciador debe pagar un royalty respecto de las ventas? ¿Es anual o mensual? ¿Incluye el IVA?

Consideramos que no es necesario que los franquiciadores abonen un porcentaje por las ventas.

Florencia Ullagnerito.  
Fábrica de Pastas Elbita.

ENTREVISTA 5Fecha: 3/2/2012Entrevista a “Fábrica de Pastas El Águila”, radicada en la provincia de Buenos Aires

- 1) ¿Para poder ingresar al sistema de franquicia, el franquiciador debe pagar un canon inicial? ¿El mismo lleva IVA?

Sí, debe abonar un canon de entrada de \$11.000 más IVA.

- 2) ¿El franquiciador debe pagar un Royalties respecto de las ventas? ¿Es anual o mensual? Incluye el IVA

No, no se deben abonar royalties ni mensuales ni anuales.

**ANEXO 10:**  
**ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE FÁBRICA DE PASTAS**  
**MACERATTA**

Fecha: 3/03/2012

ENTREVISTA A DIEGO FIGUEROA, GERENTE GENERAL DE FÁBRICA DE PASTA  
MACERATTA

(1) ¿Cuál es la capacidad ociosa que posee Fábrica de Pastas Maceratta al día de la fecha?

Aseveramos que Maceratta hoy en día está trabajando a un 70%, es decir que tiene un 30% de capacidad ociosa.

(2) ¿En qué se avala para justificar las cifras mencionadas anteriormente?

Fábrica de Pastas Maceratta cuenta con maquinarias industriales, que pueden estar en funcionamiento aproximadamente 15 horas por día, de acuerdo a lo que informa su manual de uso. Pero en realidad las máquinas están siendo usadas solamente en la jornada de trabajo diario, que comprende las 8 horas.

Por su parte, en la actualidad la fábrica cuenta con 12 empleados fijos que se encargan de todo el proceso productivo, lo que implica preparar los ingredientes para armar las mezclas; realizar los estiramientos por las sobadoras; el armado de las cajas de los ravioles / sorrentinos; el dejar listas las bolsas en donde luego se introducen las tapas de empanadas o pascualinas que luego serán pasadas por la selladora; la preparación del relleno para los tallarines / sorrentinos, y demás actividades. Los empleados trabajan los lunes, martes, miércoles, jueves y viernes durante 8 horas diarias corridas porque el proceso así lo requiere.

Para la elaboración de los distintos productos, la explotación cuenta con las máquinas industriales que se detallan a continuación haciendo referencia, por un lado, a la capacidad máxima de producción que tienen para 8 horas diarias de trabajo y, por el otro, a la utilidad que Maceratta les da de acuerdo con la producción diaria estimada para el año 2012:

- La fábrica cuenta con 4 mezcladoras; cada una es capaz de producir 2 mezclas por hora, por lo tanto en una hora se puede llevar a cabo 8 mezclas. Si Maceratta trabaja 8 horas diarias, es capaz de producir 64 mezclas, pero en realidad sólo se realizan 44 mezclas, lo que justifica que las mezcladoras son utilizadas al 70% dentro de las 8 horas que trabaja Fábrica de Pastas Maceratta.

#### 44 MEZCLAS:

- ✓ 12 mezclas están destinadas a las pascualinas,
  - ✓ 8 mezclas están destinadas a las tapas de empanadas de horno,
  - ✓ 4 mezclas están destinadas a las tapas de empanadas de freír,
  - ✓ mezclas están destinadas a las tapas de empanadas árabes,
  - ✓ 5 mezclas están destinadas a la masa de los sorrentinos,
  - ✓ 8 mezclas están destinadas a los tallarines,
  - ✓ 5 mezclas están destinadas a los ravioles,
- También cuenta con 4 sobadoras, cuya función es estirar las mezclas para que la masa cumpla con todos los requisitos que necesita cada producto. Dos sobadoras son las encargadas de estirar las masas de empanadas de horno, freír, árabes, pascualinas; otra sobadora se utiliza para estirar la masa de los sorrentinos y ravioles, y por último, la cuarta sobadora, estira la masa de los tallarines.

Las dos primeras son capaces de estirar 3 mezclas por hora, ya que cada estiramiento es de 20 minutos; por lo tanto, si se cuenta con 2 sobadoras Maceratta puede estirar 48 mezclas en 8 horas de trabajo, pero de acuerdo con la producción que posee en la actualidad sólo estira 30 mezclas. Esto justifica que las sobadoras están siendo usadas al 65%.

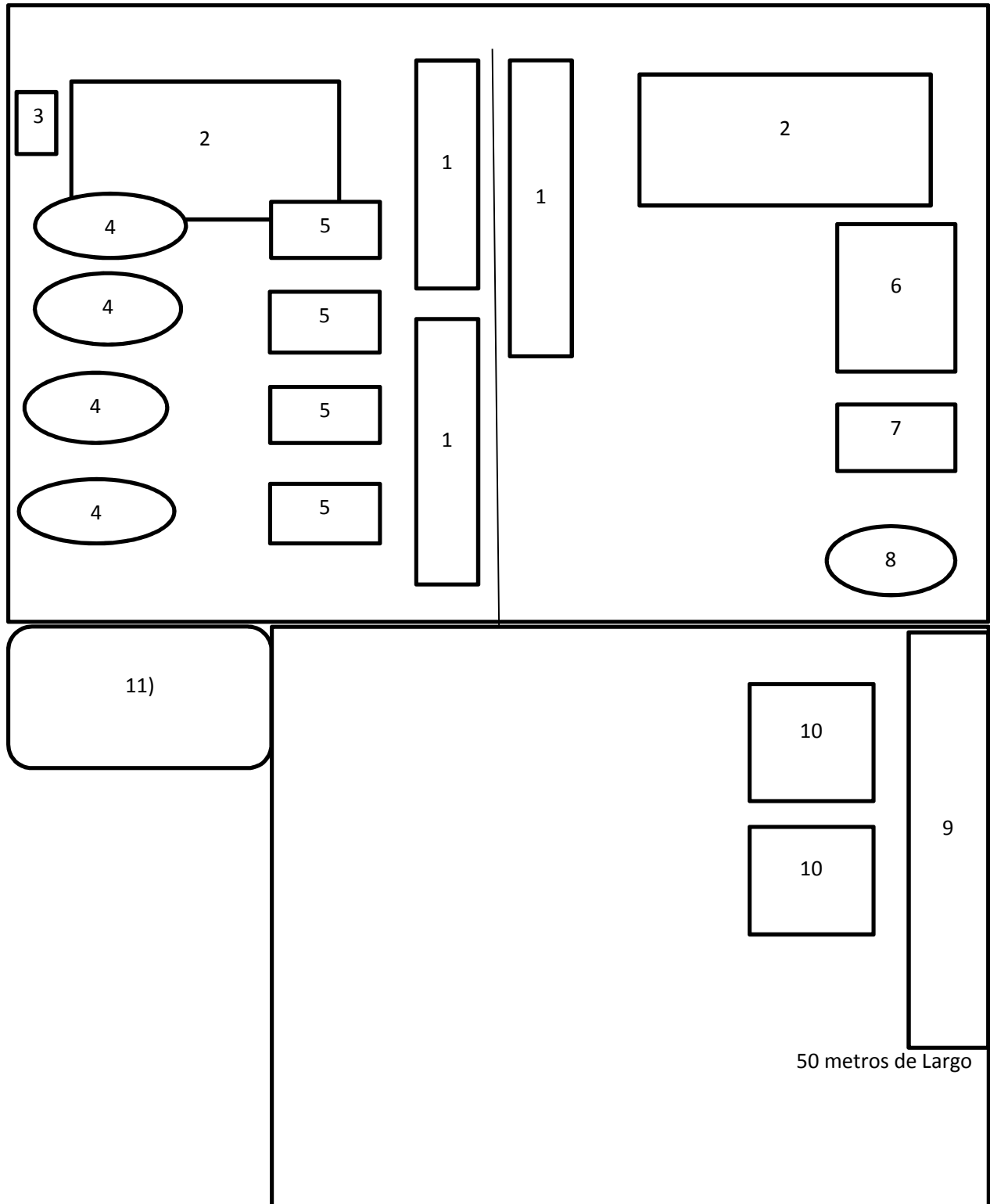
La sobadora que se encarga de la masa de los sorrentinos y ravioles necesita más tiempo para realizar su trabajo, ya que las masas precisan estar más extendidas porque el producto así lo requiere. Por lo tanto, en 8 horas puede estirar 14 mezclas, pues cada una le lleva aproximadamente 35 minutos. La explotación, por su parte, al tener una producción diaria de 10 mezclas, utiliza las sobadoras aproximadamente 6 horas diarias, por lo tanto está siendo usada dentro de las 8 horas diarias de trabajo a un 71%.

Por último, la sobadora que se encarga de los tallarines está preparada para extender 2 mezclas por hora; cada una de ellas utiliza 30 minutos, ya que los ingredientes de la mezcla son distintos a los mencionadas anteriormente. Entonces, si Maceratta necesita producir 10 mezclas diarias, la sobadora está siendo usada 5 horas diarias, por lo tanto cuenta con una capacidad ociosa del 37%.

- La maquinaria tallarinera, cuya función es cortar la masa para darle la forma a los tallarines, está capacitada para elaborar 100 unidades por hora, así pues en un día normal de trabajo puede realizar 800 cortes. De acuerdo a la producción de Maceratta sólo se realizan 600 cortes, lo que genera una capacidad utilizada del 75%.
- La raviolera y la maquinaria que corta los sorrentinos, es competente para marcar y cortar 120 cajas de sorrentinos / raviolos por hora, por lo tanto si Maceratta cuenta con una producción aproximada diaria de 744 cajas de raviolos / sorrentinos, la tarea la realiza en 6 horas y 20 minutos, lo que genera una capacidad utilizada de 77.5%.
- La selladora es capaz de sellar 1500 unidades por hora; si tenemos en cuenta que Maceratta fábrica alrededor de 8050 unidades diarias, la máquina está siendo utilizada al 68% dentro de las 8 horas diarias de trabajo.
- Por último se cuenta con 2 cámaras frigoríficas; cada una de ellas tiene una capacidad de almacenamiento de 13.000 productos que produce fábrica de pastas Maceratta.

A continuación se presenta un plano de Fábrica de Pastas Maceratta.

30 metros de Largo





**Referencias:**

- 1) ESTANTERÍAS
- 2) MESADAS
- 3) COCINA
- 4) MEZCLADORA
- 5) SOBADORAS
- 6) TALLARINERA
- 7) RAVIOLERA
- 8) SELLADORA
- 9) VESTUARIOS
- 10) CAMARA FRÍFORIFICA
- 11) OFICINA ADMINSITRATIVA

## ANEXO 11: CONTRATO DE FRANQUICIA DE DISTRIBUCIÓN

En la Ciudad de Río Cuarto, provincia de Córdoba, a 1(un) de enero de 2011:

De una parte, Fábrica de Pastas Maceratta, Explotación Unipersonal (franquiciador), constituida en escritura pública otorgada ante el notario de ....., don ....., inscrita en el registro Mercantil de ....., tomo ....., libro ....., folio....., con domicilio social en calle ....., n° ....., con C.I.F. N° ....., representada por don ..... con poder representativo, como se desprende de la escritura otorgada ante el notario de ....., don ....., el día ....., y de otra don ..... (franquiciado), mayor de edad, con domicilio en ....., calle ....., n° ....., y con D.N.I. n° ....., reconociéndose con capacidad legal para este contrato libre, espontáneamente y con voluntad de obligarse.

1. Que el FRANQUICIANTE es propietario del producto (o servicio), consistente en:

1.1. El franquiciante es propietario de la marca “Fábrica de Pastas Maceratta”, la cual se dedica a la elaboración de distintas pastas como Sorrentinos, Ravioles, Tallarines, Pascualina y Masa de Empanada de Freír, Horno y Árabes.

A su vez este franquiciante desea llevar a cabo un “Sistema de Franquicia de Distribución” de los distintos productos para las provincias de San Luis, Córdoba y La Pampa.

1.2 Existe un conjunto de métodos operativos para la puesta en marcha y funcionamiento de la franquicia de distribución, donde las características constan en el manual operativo que se entrega al franquiciado, cuyo contenido es secreto para terceros. Dicho manual operativo es firmado por ambas partes y forma parte de este contrato.

1.3. Que don ..... (franquiciado) ha sido seleccionado por el franquiciador para formar parte de su red de distribución y que éste, tras haber sido informado, está interesado en la normalización de este contrato.

1.4. Por ello, y reconociéndose plena capacidad para obligarse, formalizan el presente contrato, sometiéndose, de igual forma, a las siguientes cláusulas.

#### SECCION 1: MANIFESTACIONES

1.1. Que el FRANQUICIANTE ha adquirido experiencia y habilidad en el desarrollo del negocio de las pastas, ya que es quién se encarga del proceso productivo y se encargaba de la distribución de las mismas.

1.2. Que el FRANQUICIANTE está autorizado a hacer uso de la marca, marcas de servicio y nombres comerciales que lo identifican y son parte del sistema y de su método de distribución de los distintos productos. Por lo tanto, el FRANQUICIADO conoce que “Fábrica de Pastas Maceratta” es una marca legalmente registrada a nombre del FRANQUICIANTE.

1.3. Que el FRANQUICIADO es un comerciante interesado en la distribución de los distintos productos que produce el FRANQUICIANTE bajo el SISTEMA. El FRANQUICIADO declara haber conocido el SISTEMA con antelación a la celebración del presente, encontrándolo satisfactorio para desarrollar sus fines y objetivos propios.

1.4. Que el FRANQUICIADO no tiene relación ni vinculación societaria alguna con el FRANQUICIANTE.

1.5. Que el FRANQUICIADO entiende y reconoce que todo detalle del sistema es importante para el FRANQUICIANTE a los efectos de desarrollar y mantener normas elevadas y uniformes de calidad, servicio, imagen y técnicas para aumentar la demanda por los servicios y productos del FRANQUICIANTE, proteger y mejorar la reputación y el prestigio del SISTEMA.

1.6. Que el FRANQUICIADO conoce que “Fábrica de Pastas Maceratta” es una marca registrada por José Luis Figueroa.

#### SECCION 2: DEL OTORGAMIENTO DE LA FRANQUICIA

2.1. El FRANQUICIANTE otorga al FRANQUICIADO un sistema de franquicia de distribución, bajo el nombre “Fábrica de Pastas Maceratta” marca registrada.

2.2. A partir de la entrada en vigencia del presente, el FRANQUICIANTE le otorga al FRANQUICIADO el derecho a usar sin cargo los letreros, folletos, carteles publicitarios en las distintas rutas que cruzan las provincias donde se instale el sistema, publicidades radiales y televisivas.

2.4. El FRANQUICIADO deberá acondicionar el camión de reparto de los productos de acuerdo a las pautas del manual operativo de la franquicia de distribución.

2.5. El FRANQUICIANTE se abstendrá de suministrar franquicias del mismo rubro a terceros que se encuentren dentro del mismo ámbito provincial, excepto en caso de incumplimiento de los términos del presente.

2.6. El FRANQUICIADO se compromete a no aprovisionarse de productos que no provengan del FRANQUICIANTE. El FRANQUICIADO se compromete a poseer un stock mínimo de los productos.

### SECCION 3: DE LA DURACION DEL CONTRATO

3.1. La franquicia de distribución se otorgará por un término de 5 (cinco) años, contados a partir de la fecha en que comenzó a funcionar la distribución de productos por parte del FRANQUICIADO.

3.2. A partir del vencimiento del plazo mencionado en la cláusula anterior, el FRANQUICIANTE se reserva el derecho de ofrecer al FRANQUICIADO la oportunidad de continuar con el negocio por otros 5 (cinco) años más. El FRANQUICIANTE deberá comunicarle al FRANQUICIADO que podrá hacer uso de dicha opción 90 (noventa) días antes del vencimiento del contrato. En caso de no existir la notificación descripta precedentemente, se dará automáticamente por finalizado el presente contrato. La continuación del contrato estará sujeta a la siguiente condición:

- i) Que el FRANQUICIADO haya notificado por escrito al FRANQUICIANTE de su voluntad de ejercer la opción de continuar como FRANQUICIADO con una antelación no menor a 4 (cuatro) meses antes de la expiración del contrato.

### SECCION 4: DE LOS SERVICIOS INICIALES SUMINISTRADOS POR EL FRANQUICIANTE

4.1. El FRANQUICIANTE se verá obligado a aprobar si el vehículo elegido para el reparto de los productos cumple con todas las pautas establecidas en el manual operativo.

4.2. El FRANQUICIANTE se compromete a participar en el diseño y en el equipamiento del camión, guiando al FRANQUICIADO a través de especificaciones técnicas y aportando el beneficio de su experiencia en el negocio. Asimismo, el FRANQUICIANTE se obliga a poner a disposición del FRANQUICIADO toda la asistencia necesaria para que

éste pueda realizar con éxito las operaciones de apertura y puesta en marcha de la distribución de acuerdo con los requisitos establecidos en el SISTEMA.

4.3. El FRANQUICIANTE deberá poner a disposición del FRANQUICIADO toda la asistencia técnica necesaria para que éste pueda efectuar las operaciones de apertura y puesta en marcha de la distribución de acuerdo con los requisitos del SISTEMA.

4.4. El FRANQUICIANTE deberá coordinar el programa de publicidad para cada una de las provincias donde se lleve a cabo la Franquicia. A estos fines le otorgará un kit de elementos publicitarios.

#### SECCION 5: DE LOS SERVICIOS PERMANENTES SUMINISTRADOS POR EL FRANQUICIANTE

5.1. El FRANQUICIANTE se obliga a mantener una relación continua de asesoramiento con el FRANQUICIADO. Se entenderá por asesoramiento a los fines de este contrato a las consultas en el área de comercialización, a las técnicas de venta y a las operaciones comerciales en general.

5.2. EL FRANQUICIANTE se obliga a suministrarle al FRANQUICIADO todas las semanas los distintos productos, los cuales deben igualar o superar por cada año las compras detalladas en la Sección 7.10.

5.3. EL FRANQUICIANTE se obliga a suministrarle al FRANQUICIADO los cajones para el traslado de las mercaderías dentro del vehículo.

#### SECCION 6: DE LOS PAGOS

6.1. Como contraprestación por el otorgamiento de la franquicia de distribución y en concepto de ingreso al SISTEMA, el FRANQUICIADO se compromete a realizar un pago único, denominado Canon de Entrada de \$ 15.000 (quince mil pesos).

6.2. EL FRANQUICIADO deberá abonarle al FRANQUICIANTE el 65% de la mercadería, cuando se encuentren a disposición del FRANQUICIANDO, mediante cheque al día en cuenta corriente, pagos en efectivo o depósito en una cuenta corriente en el Banco de la Provincia de Córdoba. El saldo restante se abonará durante los próximos 15 días siguientes, en las formas mencionadas anteriormente.

#### SECCION 7: OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADO

7.1. El FRANQUICIADO se obliga a adquirir y a decorar a su exclusivo costo, el vehículo donde se va a realizar el reparto de los distintos productos, observando las normas e indicaciones propuestas por el FRANQUICIANTE.

7.2. El FRANQUICIADO se obliga a colocarle al vehículo adquirido, el equipo de frío necesario para conservación de los productos.

7.3. El FRANQUICIADO deberá mantener a su cargo las reparaciones y gastos necesarios del vehículo de reparto.

7.4. El FRANQUICIADO se obliga a llevar los libros y demás asientos contables en legal forma de acuerdo a las normas legales vigentes.

7.5. El FRANQUICIADO deberá realizar el reparto de las mercaderías durante 5 (cinco) días a la semana como mínimo, durante los 12 (doce) meses del año.

7.6. El FRANQUICIADO deberá cumplir con todas las exigencias y habilitaciones municipales y/o provinciales o nacionales que correspondan.

7.7. EL FRANQUICIADO estará solamente autorizado para distribuir los productos dentro de la provincia donde adquirió la franquicia de distribución.

7.8. EL FRANQUICIADO no estará autorizado para ser titular de franquicias o emprendimientos comerciales que distribuyan productos similares que compitan con "Fábrica de Pastas Maceratta".

7.9. El FRANQUICIADO deberá respetar los precios generales de venta, según la lista de precios que le otorgue el FRANQUICIANTE. No podrá realizar descuentos o quitas, salvo previa notificación y posterior aceptación por escrito de parte del FRANQUICIANTE.

7.10. EL FRANQUICIADO se obliga a realizar compras anuales de mercaderías las cuales deben superar el mínimo de:

SAN LUIS.					
Producto	AÑO				
	2011	2012	2013	2014	2015
Pascualina	148.720	155.480	162.240	178.464	189.280
Tapas de empanadas de horno	320.320	334.880	349.440	384.384	407.680
Tapas de empanadas de freír	120.120	125.580	131.040	144.144	152.880
Tapas de empanadas árabes	49.192	51.428	53.664	59.030	62.608
Sorrentinos	19.448	20.332	21.216	23.338	24.752

Tallarines	57.200	59.800	62.400	68.640	72.800
Ravioles	51.480	53.820	56.160	61.776	65.520

LA PAMPA.					
Producto	AÑO				
	2011	2012	2013	2014	2015
Pascualina	37.180	38.870	40.560	44.616	47.320
Tapas de empanadas de horno	80.080	83.720	87.360	96.096	101.920
Tapas de empanadas de freír	30.030	31.395	32.760	36.036	38.220
Tapas de empanadas árabes	12.298	12.857	13.416	14.758	15.652
Sorrentinos	4.862	5.083	5.304	5.834	6.188
Tallarines	14.300	14.950	15.600	17.160	18.200
Ravioles	12.870	13.455	14.040	15.444	16.380

CÓRDOBA.					
Producto	AÑO				
	2011	2012	2013	2014	2015
Pascualina	185900	194350	202800	223080	236600
Tapas de empanadas de horno	400400	418600	436800	480480	509600
Tapas de empanadas de freír	150150	156975	163800	180180	191100
Tapas de empanadas árabes	61490	64285	67080	73788	78260
Sorrentinos	24310	25415	26520	29172	30940
Tallarines	71500	74750	78000	85800	91000
Ravioles	64350	67275	70200	77220	81900

## SECCION 8: DERECHOS DEL FRANQUICIANTE

8.1. EL FRANQUICIANTE tendrá el derecho de recibir el precio en dinero de acuerdo a lo establecido en la Sección 6.1 y 6.2.

8.2. El FRANQUICIANTE tendrá el derecho de preservar la validez e integridad de la marca registrada, a través de controles en la decoración y en la seguridad, sanidad e higiene de los vehículos utilizados para el reparto de las mercaderías.

8.3. Si dentro de las 24 (veinticuatro) horas siguientes a la comunicación por escrito requiriendo la debida corrección de una falta en las medidas de sanidad e higiene, o si dentro de los 30 (treinta) días siguientes a la comunicación por escrito requiriendo las debidas reparaciones en la decoración del vehículo, el FRANQUICIADO no ha corregido esa condición o llevado a cabo las mismas, el FRANQUICIANTE podrá fijar una multa diaria equivalente a \$ 200 (doscientos pesos) por cada día que el FRANQUICIADO se demore en cumplir con sus obligaciones.

8.4. El FRANQUICIANTE podrá rescindir el presente contrato, en cualquier momento, en el caso de incumplimiento de las obligaciones asumidas en el presente contrato.

#### SECCION 9: MARCAS REGISTRADAS

9.1. El FRANQUICIADO entiende que el FRANQUICIANTE tiene la licencia para usar la marca registrada "Fábrica de Pastas Maceratta" en forma exclusiva. El FRANQUICIANTE tiene el derecho de operar y otorgar licencias a otros distribuidores, en los términos y condiciones que estime convenientes, sin perjuicio de mantener la reserva del territorio convenida precedentemente con el FRANQUICIADO.

9.2. Ningún derecho, título ni participación en la marca registrada se transfiere al FRANQUICIADO por el presente contrato, con excepción del derecho de usar la marca en los términos y condiciones establecidas en el presente.

9.3. El FRANQUICIADO no podrá entablar ninguna acción judicial ni administrativa que ponga en peligro los derechos del FRANQUICIANTE sobre las marcas registradas en su nombre. El FRANQUICIADO tendrá la obligación de notificar inmediatamente en forma fehaciente al FRANQUICIANTE si llegara a tomar conocimiento de reclamos efectuados por cualquier tercero que alegue que la marca registrada es directamente confundible, causa confusión al público o infringe una marca que éste ya hubiera registrado con anterioridad. El FRANQUICIANTE tendrá absoluta discreción para iniciar la defensa de su derecho o continuar con las acciones legales que estime convenientes.

Asimismo, el FRANQUICIADO se compromete a no registrar la marca "Fábrica de Pastas Maceratta" en otros lugares.



## SECCION 10: RESTRICCIONES A LAS ACTIVIDADES DEL FRANQUICIADO

10.1. El FRANQUICIADO, sus socios o accionistas, en el caso de que éste fuera una persona jurídica, no estarán autorizados, directa o indirectamente, por sí mismos o conjunción con otras personas físicas o jurídicas a ser propietarios, a mantener una participación accionaria o a participar o tener un interés en la operatoria de una empresa que realice una actividad sustancialmente similar al negocio que lleva a cabo, salvo que el FRANQUICIANTE lo autorice en forma expresa por escrito.

## SECCION 11: SEGUROS

11.1. El FRANQUICIADO se compromete a contratar un seguro de responsabilidad civil frente a los daños causados a terceros en una empresa aseguradora de primer nivel, previa aprobación por parte del FRANQUICIANTE. Asimismo, se compromete a asegurar la responsabilidad derivada por todos sus actos y sucesos ocurridos en el ejercicio de la distribución, como riesgo de incendio, robo del vehículo o de las mercaderías y toda otra responsabilidad emergente del ejercicio de las actividades descriptas.

## SECCION 12: TERMINACION

12.1. Si el FRANQUICIADO incumplirá el presente contrato, el FRANQUICIANTE podrá optar por la resolución del mismo, sin necesidad de preaviso, en los siguientes casos:

- (i) Si el FRANQUICIADO es procesado por algún delito que perjudique la imagen de la franquicia.
- (ii) Si el FRANQUICIADO hace uso indebido de la marca, el nombre, el emblema o las insignias cuya propiedad pertenece al FRANQUICIANTE.
- (iii) Si el FRANQUICIADO no cumpliera con las normas de sanidad, seguridad e higiene en el transporte de los productos.
- (iv) Si el FRANQUICIADO no cumpliera con las pautas de compras establecidas en la Sección 7.10.
- (v) Se solicite la quiebra del FRANQUICIADO y éste lo consienta o no levante el pedido dentro de los 30 (treinta) días de solicitado el mismo.
- (vi) Si el FRANQUICIADO es inhabilitado comercialmente.

(vii) Si el FRANQUICIADO explotara un negocio de características similares al negocio objeto del presente contrato.

(viii) Si el FRANQUICIADO efectuara prácticas incorrectas que dañaren la imagen del negocio.

12.2. El FRANQUICIADO se compromete a pagar todas las sumas originadas en un tiempo anterior a la terminación del presente contrato que le adeudare al FRANQUICIANTE, las cuales incluirán los daños, gastos y costas en las que hubiera incurrido el FRANQUICIANTE con motivo del incumplimiento del FRANQUICIADO.

12.3. Dentro de las 24 (veinticuatro) horas de intimado a realizarlo, el FRANQUICIADO deberá cesar inmediatamente de usar todas la marcas, los eslóganes, los letreros y los símbolos registrados a nombre del FRANQUICIANTE y que formen parte de la franquicia.

12.4. El FRANQUICIANTE, o sus agentes, empleados y/o representantes, estarán autorizados, luego de haber efectuado la intimación previa, a retirar del vehículo los ploteados de la marca y cualquier otro signo distintivo de propiedad del FRANQUICIANTE.

12.5. Si el FRANQUICIADO adeudare sumas de dinero como consecuencia de la relación de franquicia de distribución nacida del presente, el FRANQUICIANTE podrá tomar como parte de pago parte de los bienes que estuvieran en posesión del FRANQUICIADO para satisfacer el monto de su crédito.

### SECCION 13: RELACION ENTRE LAS PARTES

13.1. El presente contrato no constituye al FRANQUICIADO en agente, representante legal, socio ni empleado del FRANQUICIANTE. El FRANQUICIADO entiende que reviste el carácter de comerciante independiente y que, de ningún modo, estará autorizado a celebrar ningún contrato, acuerdo, constituir una garantía o representar por cuenta del FRANQUICIANTE.

### SECCION 14: CONTRATO "INTUITO PERSONAE"

14.1. El FRANQUICIANTE otorga la franquicia al FRANQUICIADO tomando en consideración para ello a su persona y antecedentes; por lo tanto, no podrá éste ceder total o parcialmente, en forma transitoria o permanente, gratuita u onerosa, los derechos que le correspondan sobre la franquicia sin el consentimiento expresado, por escrito del FRANQUICIANTE. Si el FRANQUICIANTE autorizara al FRANQUICIADO a realizar la

mencionada cesión, el pago estipulado en el primer párrafo de la Sección 6.1 del contrato caducará automáticamente. Como requisito previo a la cesión, el comprador (cesionario) deberá pagar, en concepto de derecho de entrada (Canon de Entrada), el importe vigente al momento de realizarse la misma.

#### SECCION 16: NOTIFICACIONES

Todas las notificaciones al FRANQUICIANTE deberán ser por escrito, y entregadas o enviadas por correo certificado y/o a otra dirección que se designe por escrito.

Todas las notificaciones al FRANQUICIADO deberán ser por escrito y entregadas o enviadas por correo certificado al local de la FRANQUICIA o a otra dirección que se designe por escrito.

#### SECCION 17: DIVISIBILIDAD

17.1. Si alguna disposición de este contrato es considerada ilegal, ineficaz o inoponible por un tribunal competente, esa decisión no afectará ninguna otra disposición del presente contrato ni declarará inválidas, ineficaces o inoponibles las restantes disposiciones.

#### SECCION 18: CONTRATO INDIVISO

18.1. Este contrato contiene enteramente el acuerdo entre las partes con respecto a las transacciones contempladas en el presente, y reemplaza toda negociación, representación, garantía, compromiso, propuesta y contrato, escrito u oral, anterior a la fecha del presente contrato entre las partes. Ninguna renuncia, modificación o reforma de alguna disposición de este contrato deberá hacerse efectiva a menos que esté específicamente hecha por escrito y debidamente firmada por las partes.

#### SECCION 19: LEY APLICABLE Y JURISDICCION

19.1. La validez, la interpretación y el efecto de este contrato será regulada exclusivamente por las leyes de la República Argentina. Toda controversia que se suscite entre las partes con relación a este contrato se resolverá por ante el Tribunal de Arbitraje de la Asociación Argentina de Franchising.

#### SECCION 20: NOTIFICACIONES

20.1. Todas las notificaciones, requerimientos, demandas y otras comunicaciones bajo este contrato deberán ser hechas por escrito y entregadas personalmente o por carta documento o correo especial, correctamente domiciliadas en los domicilios enunciados en el encabezado del presente.

20.2. Cualquiera de las partes puede cambiar su domicilio para las notificaciones aquí previstas, dando aviso del nuevo domicilio, pero ningún cambio será considerado hasta que sea efectivamente recibido por la otra parte.

En fe de lo cual, las partes suscriben el presente en tres ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto en la ciudad de Río Cuarto, a los ... días del mes de ... de .....

**ANEXO 12:****ASOCIACIÓN ARGENTINA DE MARCAS Y FRANQUICIAS - CÓDIGO DE ÉTICA**

(1) Las presentes normas serán de cumplimiento ineludible para todos los asociados, quienes declaran conocerlas y aceptarlas en su totalidad. Estará a cargo de los franquiciantes entregar copia de las presentes disposiciones a todo eventual franquiciado al inicio de las tratativas y en general hacer saber a terceros su adhesión a estas normas.

(2) Respeto de las Normas Legales. En la Publicidad y posterior transferencia de franquicias, o sus negociaciones, el asociado debe actuar respetando la letra y el espíritu de las normas legales aplicables, referida a leyes, decretos, resoluciones y demás regulaciones emanadas de las autoridades con jurisdicción en la materia. Inclusive las que emanaren del consejo de la Asociación.

(3) Ofrecimiento de franquicias. El ofrecimiento de la Franquicia será completo, claro y exacto respecto de la inversión del franquiciado o sus intermediarios, y de todos los hechos esenciales relativos a la franquicia o su negociación.

(4) Publicidad de la franquicia. La publicidad deberá ser clara y directa, y presentada de manera tal que pueda ser fácilmente comprendida por aquellos a quienes está destinada. Bajo ningún punto de vista podrá el franquiciante, asegurar el éxito del negocio ni el nivel de ganancias esperado. Si hiciera referencia directa o indirecta sobre datos o registros de ventas o ganancias de los franquiciados, necesariamente deberán ser comprobables. La información sobre la inversión a cargo de los franquiciados deberá contener el detalle sobre los diversos ítems que la componen, y que porcentaje de financiación correrá por cuenta del franquiciante, si la hubiere.

(5) Marca Registrada. Ningún asociado podrá imitar una marca registrada, razón social, logotipo u otra forma de identificación de otro negocio que pueda hacer incurrir en engaños o confusiones.

(6) Formalidad previa a la venta de una franquicia. Una exposición escrita de la información considerada esencial para la franquicia estará a disposición de los

interesados en firme, con antelación suficiente a la ejecución de un documento vinculante. La misma estará a disposición y deberá contener al menos los siguientes datos, de acuerdo a las circunstancias particulares:

- a) Breve historia de la empresa
- b) Detalle de inversiones requeridas
- c) Listado de franquiciados
- d) delimitación geográfica del territorio
- e) indicación de todos los servicios que el franquiciante ofrece al franquiciado.

(7) Contratos. Todas las cuestiones fundamentales para la relación de la franquicia deberán estar contenidas en uno o más acuerdos escritos, que establecerán claramente para ambas partes los términos de la relación y los derechos y obligaciones de los firmantes. Todos los instrumentos deberán estar redactados en lenguaje y estilo comprensibles para el franquiciado, sin ambigüedades ni remisión a otros documentos que el franquiciado no declare conocer acabadamente.

(8) Asistencia al franquiciado. Bajo ningún aspecto se le negará al futuro franquiciado su derecho a contar con asistencia profesional en cualesquiera de las disciplinas atinentes a la franquicia, inclusive la presencia de sus asesores tanto durante las reuniones previas como durante el desarrollo y finalización de la misma.

(9) Selección de franquiciados. El franquiciante seleccionará y aceptará sólo aquellos franquiciados que, luego de una razonable investigación, aparezcan como poseedores de la habilidad básica, educación, cualidades personales y recursos económicos suficientes para desarrollar adecuadamente la franquicia.

(10) Supervisión. El franquiciante proveerá una razonable guía y supervisión permanente de la franquicia de modo de mantener la integridad del sistema para beneficio de todas las partes interesadas.

(11) Resolución de Conflictos. El franquiciante hará sus máximos esfuerzos para atender y resolver las dudas y quejas de sus franquiciados, buscando vías directas de comunicación y negociación, actuando con profesionalidad, equidad y responsabilidad. Si

ellas no resultaren exitosas, ambos podrán recurrir al proceso ARBITRAL que esta ASOCIACION pone a su alcance, como forma rápida y accesible de solucionar sus diferencias. Obligaciones de los socios consultores. Los asociados que practiquen la consultoría en franchising deberán: \* Deberán estar capacitados adecuadamente en las múltiples facetas que hacen a la disciplina, en la esfera de su competencia, de modo de evacuar técnicamente las consultas con la máxima solvencia y seriedad, antes de efectuar publicidad en tal sentido. \* No efectuar publicidad engañosa y respetar las normas nacionales o locales, o las emanadas de esta Asociación vigentes en la materia, Consejos o Asociaciones que los agrupen. \* Asesorar lealmente a los potenciales interesados en la confección de instrumentos y documentos necesarios para concretar la operación. \* Asegurar que ambas partes estén totalmente familiarizadas con los derechos y obligaciones que cada uno tiene para con la otra. \* Respetar la confidencialidad de toda la información concerniente al negocio del cliente, y no revelarla ni permitir que se revele sin la previa autorización escrita del cliente. \* Reconocer claramente y practicar este CODIGO DE ETICA adoptado por todas las categorías de miembros, referido a la negociación con el interesado potencial y a sus relaciones con otros consultores. \* A actuar con probidad y buena fe en el asesoramiento a sus clientes y en sus relaciones con otros consultores y a no competir en forma alguna con la Asociación que integran.

(12) Los asociados que violaren cualquiera de las disposiciones contenidas en el presente CODIGO DE ETICA, serán pasibles de las sanciones previstas en el ESTATUTO de la ASOCIACIÓN, previo dictamen del Tribunal de Ética de la Asociación.

Copyright 2010 | AAMF

**ANEXO 13:****CÓDIGO DE COMERCIO DE LA REPUBLICA ARGENTINA**

**Artículo 36.-** Pertenece al Registro Público de Comercio la inscripción de los siguientes documentos:

1.- Las convenciones matrimoniales que se otorguen por los comerciantes o tengan otorgadas al tiempo de dedicarse al comercio, así como las escrituras que se celebren en caso de restitución de dote, y los títulos de adquisición de bienes dotales;

2.- Las sentencias de divorcio o separación de bienes y las liquidaciones practicadas para determinar las especies o cantidades que el marido deba entregar a su mujer divorciada o separada de bienes;

3.- Las escrituras de sociedad mercantil, cualquiera que sea su objeto, exceptuándose las de sociedades en participación;

4.- Los poderes que se otorguen por los comerciantes a factores o dependientes, para dirigir o administrar sus negocios mercantiles, y las revocaciones de los mismos;

5.- Las autorizaciones concedidas a las mujeres casadas y menores de edad, lo mismo que su revocación; y en general, todos los documentos cuyo registro se ordena especialmente en este Código.



## BIBLIOGRAFÍA

### 1. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAVERA, Josefina M. y VANNE, Carlos F. (2003). *Convenio Multilateral*. Buenos Aires: Errepar, 2.º ed.
- BELLAMY, C. y CHILD, G. (2004). *Derecho de la competencia en la C.E.E.*
- DIEZ, G. E. (2009). *Impuestos a las ganancias*. Buenos Aires: La Ley, 5.º ed. actualizada
- FARINA, J. M. (1997). *Contratos comerciales modernos*. Buenos Aires: Astrea, 2.º ed.
- FENOCHIETTO, R., (2001). *Impuesto al valor agregado: análisis económico, técnico y jurídico*. Buenos Aires: La Ley.
- FOWLER NEWTON, E., (2007). *Contabilidad superior*. Tomo I. Buenos Aires: La Ley, 5.º Ed.
- DERECHO EMPRESARIO (2010), *Apuntes de cátedra*.
- ERRECAHORDE J. D., CAÑADA (2008), *Separatas resoluciones técnicas 4 a 24: versión 2.3*,  
Compilado Parada R. A. F. R. , Buenos Aires: Errepar, p. 83
- MARZORATI, Osvaldo J. (2008) *Sistema de Distribución Comercial*. Buenos Aires: Astrea.
- PARADA R., ERRECAHORDE J., CAÑADA F. (2010). *Separata impuesto al valor agregado*. Versión 3.5. Buenos Aires: Errepar.
- PARADA R., ERRECAHORDE J., CAÑADA F.(2010). *Separata impuesto a las ganancias. Bienes personales. Ganancia mínima presunta*. Versión 1.6. Buenos Aires: Errepar.
- PARADA R., ERRECAHORDE J., CAÑADA F.(2008). *Separata resoluciones técnicas 4 a 24*. Versión 2.3. Buenos Aires: Errepar.
- PÉREZ, Jorge. O. (2005) *Análisis de Estados Contables, un enfoque de gestión*. Córdoba: EDUCC.
- ROITBARG, Marcelo R. (1995). *Cuaderno de derecho civil: guía de estudio. Contratos civiles y comerciales*. Parte general 4. Buenos Aires. A-Z Editora.

### 2. REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Asociación Argentina de Marcas y Franquicias. Conozca más. Recuperado el 10 de abril de 2011, de <http://www.aamf.com.ar/>.

Guía virtual de franquicia (n.d). Conceptos relacionados con la franquicia. Recuperado el 12 de abril de 2011, de <http://www.ar.mundofranquicia.com/>.

European Franchise Federtation (n.d.). ¿Qué se entiende por Franquicia?. Recuperado el 15 de abril de 2011, de <http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique6>