

Trabajo Final de Graduación



“Franquicias, una estrategia de expansión o una oportunidad de incorporarse al mundo de los negocios”

Dos perspectivas diferentes para un mismo negocio

Esteban Faur

Carrera: Contador Público

- 2008 -

ÍNDICE GENERAL

I. Temática del trabajo	1
II. Planteamiento del problema	1
III. Hipótesis	1
IV. Introducción	2
V. Objetivo general	4
VI. Objetivos específicos	4
VII. Marco teórico	4
VIII. Metodología	5
<u>CAPÍTULO 1:</u>	
“LA FRANQUICIA COMERCIAL”	6
1.1 Origen y antecedentes	6
3.1 Terminología	8
1.3 Definiciones	9
1.4 Tipos de franquicias	14
1.4.1 Según el origen y desarrollo	14
1.4.2 Según los niveles que se relacionan en la franquicia	14
1.4.3 Según la actividad que va a realizar el franquiciado	15
1.4.4 Según la cantidad de franquicias otorgadas a un mismo franquiciado	16
1.4.5 Otras clasificaciones	16
1.5 Formas de comercio próximas a la franquicia	17
1.5.1 Sucursalismo	17
1.5.2 Cadena voluntarias	18
1.5.4 Licensing	19
1.5.4 Centrales de compra	19
1.5.5 Concesionarias/Distribuidoras	19
1.6 Los números del franchising	19

CAPÍTULO 2:

“ELEMENTOS DE LA FRANQUICIA”	24
2.1 Marca e intangibles	24
3.1.1 Componentes	25
2.1.2 Utilidad	25
2.1.3 Propiedad legal de la marca / Ley de marcas	27
2.2 Know how / Saber Hacer / Savoir faire	28
2.2.1 Características	29
2.3 Producto o servicio ofertado	32
2.4 El contrato de franquicia	33
2.5 Los pagos	33
2.5.1 Canon de entrada o fee de ingreso	34
2.5.2 Canon de explotación	37
2.5.3 Otros pagos	39
2.6 Exclusividad territorial	40
2.6.1 Franquicias sin exclusividad territorial	40
2.6.2 Franquicias con exclusividad territorial	40
2.7 Servicios	42
2.7.1 Búsqueda de local	42
2.7.2 Formación inicial propia y del personal	43
2.7.3 Financiamiento	43
2.7.4 Publicidad	43
2.7.5 Formación continua dentro del marco del know how	44
2.7.6 Asesoramiento administrativo y de gestión	44
2.7.7 Asistencia e información	44
2.8 Aprovisionamiento	45
2.8.1 Productos con la marca del franquiciante	45
2.8.2 Combinación de productos	45
2.8.3 Obligaciones e incumplimientos	46
2.9 No competencia	46
2.10 Control	46
2.10.1 Control técnico	47
2.10.2 Control de explotación o gestión	47

CAPÍTULO 3:

“EL FRANQUICIANTE”	48
3.1 El franchising una decisión estratégica	48
3.1.1 Estrategia de crecimiento	48
3.1.2 Estrategia económica y financiera	50
3.1.3 Estrategia de marketing	51
3.2 Actividades franquiciables	52
3.3 El package de la franquicia	54
3.3.1 Manual de normas graficas	55
3.3.2 Plan de instalación tipo	55
3.3.3 Manual de ventas	55
3.3.4 Dossier informativo	55
3.3.5 Manual de procedimiento	56
3.3.6 Manual económico-financiero	56
3.3.7 Manual jurídico	56
3.4 Reclutamiento y selección de franquiciados	56
3.5 Internacionalización de la franquicia	57
3.5.1 Diagnostico interno de la red	58
3.5.2 Estudios de mercado y legales	58
3.5.3 Elección de la forma de acceso al país de destino	59
3.5.4 Adaptación de la franquicia al país o países de destino	60
3.5.5 Fracasos en la internacionalización	60

CAPÍTULO 4:

“EL FRANQUICIADO”	61
4.1 Perfil del franquiciado	62
4.2 Perfil del franquiciante	63
4.3 Análisis de documentos contables	63
4.3.1 Análisis financiero de corto plazo	65
4.3.2 Análisis financiero de largo plazo	68
4.4 Análisis de la rentabilidad de la franquicia	70
4.4.1 Valor presente neto	71
4.4.2 Periodo de recuperación	72
4.4.3 Tasa interna de retorno	73

4.5 Derechos y obligaciones del franquiciado	73
4.5.1 Derechos y beneficios	73
4.5.2 Compromisos y obligaciones	74

CAPÍTULO 5:

“ASPECTOS JURÍDICOS”	75
5.1 Naturaleza jurídica del contrato de franquicia	75
5.1.1 Caracteres del contrato	75
5.1.2 Caracteres recurrentes o habituales	76
5.1.3 Sujetos	77
5.1.4 Objeto	78
5.1.5 Forma	78
5.2 Estipulaciones contractuales	78
5.3 El derecho laboral y la franquicia	80
5.4 Culminación del contrato	83
5.4.1 Causas normales de culminación	83
5.4.2 Causas anormales de culminación	84
5.5 Transferencia de la franquicia	87
5.6 Proyectos de legislación de la franquicia comercial en Argentina	87
5.6.1 Proyecto de unificación del Código Civil y Comercial (1999)	88
5.6.2 Proyecto legisladores Álvarez y Fernández Mejjide (1999)	88
5.6.3 Proyecto senador Rossi (2006)	88
5.6.4 Proyecto senadores Reutemann y Latorre (2007)	89
5.6.4 Proyecto diputados Vanossi, Pinedo, Martini y Tonelli (2007)	89

CAPÍTULO 6:

“ASPECTOS CONTABLES”	90
6.1 Caracterización de los bienes intangibles	90
6.1.1 Clasificaciones	92
6.2 Tratamiento en las normas nacionales e internacionales	93
6.2.1 Normas contables profesionales argentinas	93
6.2.2 Normas internacionales de información financiera (NIIF)	95
6.2.3 Financial Accounting Standards (FAS)	97
6.3 La franquicia y la activación de intangibles	98

6.3.1 El franquiciante y la activación de intangibles	100
6.3.2 El franquiciado y la activación de intangibles	103
6.4 Consolidación de Estados Contables en una cadena de franquicias	106
6.5 Información complementaria	107
<u>CAPÍTULO 7:</u>	
“ASPECTOS FISCALES”	109
7.1 Impuesto a las Ganancias	110
7.1.1 Aplicación al franquiciante	110
7.1.2 Aplicación al franquiciado	114
7.2 Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta	115
7.3 Impuesto al Valor Agregado	116
7.3.1 Aplicación al franquiciante	116
7.3.2 Aplicación al franquiciado	119
Conclusiones finales	120
Bibliografía	123
Bibliografía digital	128

I. TEMÁTICA DEL TRABAJO:

El siguiente trabajo tratará la temática “Franquicias: tratamiento legal, contable e impositivo en la República Argentina, tanto para franquiciantes y franquiciados”.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

La franquicia es una moderna forma de comercialización, que ha tenido un importante desarrollo a nivel mundial, incluso en Argentina, desde su aparición. Sin embargo en nuestro país, si bien en los últimos tiempos se observa un crecimiento del sector, el mismo, todavía esta lejos de ser el sistema comercial de mayor aceptación. Basta con ver la creciente, pero a la vez escasa cantidad de franquiciantes, los contados formatos locales que han trascendido las fronteras, o bien la exigua bibliografía técnica, de autores nacionales, en la materia. Ante esta situación es conveniente plantearse si ¿posee franquicia en el mundo, pero principalmente en Argentina, los suficientes beneficios para ser considerada por las partes por encima de otras formas contractuales, al momento de expandir o iniciar un negocio?

Se cree que la situación mencionada exige un profundo estudio del negocio, sus partes integrantes y los componentes que caracterizan al contrato, por lo que en el presente trabajo se desarrollará un análisis legal, contable e impositivo en la República Argentina, tanto para franquiciantes y franquiciados.

III HIPÓTESIS:

La franquicia se destaca dentro de los sistemas de comercialización modernos porque concentra en un mismo negocio, una estrategia de expansión y una oportunidad de incorporarse al mundo de los negocios, dependiendo si la misma se esta observado bajo la óptica del franquiciante o el franquiciado.

IV. INTRODUCCIÓN:

La expansión de las franquicias es incuestionable, cada día sin siquiera pensar en ello se interactúa con una gran cantidad de negocios organizados bajo este tipo contractual. Un día tipo, se podría desayunar en “Delicity”, tomar un café a media mañana en “Bonafide”, almorzar en “Il Gatto”, merendar en “The Coffee Store” y cenar en “Betos” o “Mc Donald’s”. Claro que las franquicias no solo están desarrolladas en el rubro gastronómico, uno de los más desarrollados por cierto, ese mismo día se podría haber comprado ropa en “Lacoste” o “Cardon”, para niños en “Mimo & Co.”, llevarla a la tintorería “5 à Sec”, estudiar inglés en “Disk”, comprar medicamentos en “Farmacity” o alquilar una película en “Blockbuster” entre la gran cantidad de ejemplos que se pueden llegar a imaginar.

Este crecimiento puede tener su explicación en las ventajas que brinda el sistema a las partes involucradas, sin ir más lejos estadísticas extraídas de un informe del Lic. Oscar Yciz de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa¹ señalan que más del cincuenta por ciento (50%) de los nuevos emprendimientos comerciales fracasan, mientras que el índice se reduce a menos del diez por ciento (10%) tratándose de locales franquiciados, con lo que el riesgo que asume el franquiciado es sensiblemente menor que si se tratara de una iniciativa propia.

El vocablo franchising o franquicia como se la conoce en los países de lengua castellana tiene su origen en el campo del marketing y básicamente en la distribución comercial donde surge entre fines del siglo diecinueve y principios del veinte, para permitir a las empresas de la época ampliar sus redes de comercialización. A lo largo del tiempo la franquicia que actualmente se conoce ha sufrido evoluciones a este concepto dirigido especialmente a la distribución, que serán analizadas a lo largo de este trabajo y que apuntaron principalmente a la cooperación entre las partes y la incorporación de transferencias de know how y asistencia técnica.

¹ Confederación Argentina de la Mediana Empresa, www.redcame.com.ar, 2006.

La franquicia es definida por Díez de Castro y Galán González¹, como:
“Un sistema de cooperación entre empresas diferentes, pero ligadas a un contrato, en virtud del cual cada una de ellas –franquiciante- otorga a la otra (u otras) denominadas franquiciadas, a cambio de unas contraprestaciones (pagos), el derecho a explotar una marca y/o una fórmula comercial materializada en unos signos distintivos, asegurándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación”.

A lo largo de este trabajo se desarrollarán y analizarán los aspectos financieros, legales, contables e impositivos tanto para uno como para otro de los sujetos que forman parte de este contrato.

El análisis contable partirá de la definición de Activos Intangibles brindada por la Resolución Técnica N° 9 en su capítulo III “Estado de Situación Patrimonial” emitida por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, la que establece que dichos activos “son aquellos representativos de franquicias, privilegios y otros similares incluyendo los anticipos por su adquisición, que no son bienes tangibles ni derechos contra terceros, y que expresan un valor cuya existencia depende de la posibilidad futura de generar ingresos”.

Resulta importante resaltar que más allá del marcado protagonismo que tiene este tipo de negocios en el mundo empresarial, el país al día de hoy todavía no tiene una ley específica que regule su funcionamiento.

V. OBJETIVO GENERAL:

- ❖ Brindar una orientación contable, fiscal, financiera y legal sobre el contrato de franquicia tanto para franquiciantes como para franquiciados.

¹ Díez de Castro, Enrique y Galán González, José Luís, “Práctica de la Franquicia”, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill de Management, Madrid, 1998, p. 4.

VI. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ❖ Definir el contrato de franquicia, sus elementos distintivos y las características principales de este tipo de negocio.
- ❖ Analizar el marco legal sobre el que versa el contrato, partiendo de la problemática que supone el hecho de no tener una ley específica que lo legisle.
- ❖ Determinar las ventajas e inconvenientes que deben afrontar tanto franquiciante como franquiciado cuando establecen un contrato de estas características.
- ❖ Analizar la legislación impositiva aplicable a este tipo de negocio en referencia a los impuestos a las Ganancias, Ganancia Mínima Presunta e IVA.
- ❖ Desarrollar el tratamiento contable del contrato de franquicia para los sujetos implicados en este tipo de operaciones.

VII. MARCO TEÓRICO:

El presente trabajo se encamina a realizar un análisis de la franquicia comercial. El mismo se basará en reconocidos autores que han desarrollado profundamente la temática. Las obras de Enrique Díez de Castro, Álvaro Ortiz de Zarate o Michel Kahn serán permanentemente consultadas. Los autores mencionados son todos europeos, lugar donde más desarrollado está el negocio, por lo que brindaran una visión más concreta y evolucionada del mismo. Pero esto no implica que en nuestro país no se haya escrito nada sobre el tema, autores como Kleidermacher o Marzorati por ejemplo lo han hecho y por lo tanto sus textos serán obras de gran importancia.

El hecho que el trabajo pretenda analizar la franquicia desde diferentes puntos de vista, requiere el uso de bibliografía específica, por lo tanto también serán objeto de lectura, diferentes tipos de leyes que repercuten a este tipo contractual entre las que vale mencionar la Ley 22.362 de Marcas, Ley 20.628 de Impuesto a las Ganancias, Ley 25.063 de Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta, Ley 23.349 de Impuesto al Valor Agregado, Ley 19.550 de Sociedades Comerciales, Ley 20.744 de Contrato de Trabajo, entre otras.

Las resoluciones técnicas contables tanto nacionales como internacionales serán analizadas a fin de determinar la posibilidad de activación de intangibles para las partes intervinientes en el negocio.

VIII. METODOLOGÍA:

El diseño de investigación es un bosquejo que actúa como estrategia lógica de una investigación. En este momento ya se ha identificado el objeto de estudio, se ha definido un marco teórico, y ahora se definirá la modalidad escogida para llevar a cabo el presente trabajo.

Para definir un perfil de investigación para el abordaje de un tema en un proyecto de investigación académica (PIA) se debe tener en cuenta el fenómeno a estudiar, el conocimiento que se dispone sobre el mismo y las principales variables implicadas, y la factibilidad técnica, temporal y espacial para efectivizar la investigación. Se enmarca el presente trabajo en un perfil descriptivo-explicativo; ya que se describirá el objeto de estudio, mediante el estudio del mismo y sus variables, en una circunstancia temporal y espacial determinada.

Si bien el presente trabajo será principalmente teórico, su correlación con la práctica será evidente ya que el mismo será acompañado en su desarrollo con ejemplos y servirá como guía para cualquiera de las partes involucradas en un negocio de estas características.

Los instrumentos de investigación utilizados serán numerosos, pero entre los principales se puede mencionar:

- ❖ Lectura de material bibliográfico que aborde la temática, que será descrito en la bibliografía, enunciada en la parte final del trabajo.
- ❖ Lectura de legislación vigente, desde perspectivas fiscales, contables y legales.
- ❖ Otros que se estimen pertinentes durante el desarrollo del trabajo.

Capítulo 1

La franquicia comercial

En las modernas formas de Comercialización, las bases de toda organización comercial se han visto sensiblemente alteradas con el objeto de reformularlas y repotenciarlas, lo que ha ocasionado obligatoriamente cambios en el aspecto jurídico.

En este orden han aparecido modalidades contractuales en las que, una de las partes fija condiciones, como forma de asegurar la calidad del producto y la atención en cualquier lugar, asegurando la notoriedad y popularidad de su marca; dejando en claro que en este caso y como pasa con las restantes modalidades, son modelos construidos por la realidad y la costumbre comercial, al margen del derecho, desarrollándose paralela e independientemente y a los que se les aplica analógicamente las instituciones y/o normas ya reguladas en nuestro derecho.

El tipo contractual sobre el que se desarrollará este trabajo, se basa en actuaciones independientes dentro de un marco de cooperación empresaria, donde mediante un acuerdo de partes, una de ellas poseedora de un determinado producto, sistema de comercialización y o de producción, hace un licenciamiento a favor de la otra, para que ésta lo produzca y comercialice utilizando los signos distintivos del primero y siguiendo sus mismas pautas.

1.1 Origen y antecedentes:

Originariamente, la palabra franquicia, es sinónimo de privilegio. En la Edad Media, en Europa, existían las denominadas Ciudades con Cartas Francas, éstas garantizaban ciertos privilegios a las ciudades y/o ciudadanos. También surgen en virtud de la concesión hecha por la Iglesia Católica, a ciertos señores de tierras para que actuaran en su nombre recaudando los impuestos para la misma.

El sistema de distribución de la franquicia ha sido utilizado con éxito en Estados Unidos desde muy antiguo¹. Los autores coinciden en su mayoría en que este contrato surge, como Franquicia comercial, justamente en este país, en el año 1850 aproximadamente, cuando la compañía SINGER & CO o Singer Sewing Machine Company, crea una novedosa forma de distribución y venta para sus máquinas de coser, producto base de dicha empresa. Se dice que Singer precisaba de capital para expandir su negocio, para poder venderlas necesitaba enseñar a sus clientes el manejo de las mismas, ante esta situación toma la decisión de abrir puntos de venta en régimen de concesión en los que vendía y enseñaba a usar las máquinas de coser, además de otros productos y servicios complementarios, lo que lleva a que muchos lo destaquen como el punto de partida de este tipo de negocios.

No se debe olvidar a la empresa General Motors, que aunque los autores discuten si fue entre principios del siglo veinte o fines del diecinueve, adopta el franchising como estrategia de expansión para su red de distribuidores, como una respuesta a las leyes antimonopolio existentes en los Estados Unidos, con lo que idea una nueva forma de venta de sus automóviles, que para algunos es el real origen de las franquicias.

Otros, manifiestan que históricamente, fue en la década del treinta que Howard Johnson establece la primera franquicia con una cadena de más o menos 25 franquiciados y luego a partir de la década del cincuenta aparecen las grandes franquicias.

Sin embargo, la génesis de la franquicia fue cambiando con el paso del tiempo transformándose su utilidad como simple canal de distribución a la transferencia de un formato de negocio. Esta evolución según Boroian² se inició con Ray Kroc quien en la década del cincuenta se hizo cargo del franchising del puesto de hamburguesas de los hermanos Mc Donald's. Si bien este no inventó ni la cadena, ni el fast food, ni el mismísimo franchising, los perfeccionó y luego vendió el concepto. Esto derivó en tal vez el signo más significativo de la llegada del franchising como práctica comercial

¹ Jouhannaud, M. "Le franchising", Editions Hommes et Techniques, Burdeos, 1974, p. 33.

² Boroian, Donald D., "Las ventajas del franchising" Macchi Grupo Editor, Buenos Aires 1993, p. 27.

cuando el 15 de abril de 1965 las acciones de Mc Donald's fueron por primera vez ofrecidas a la venta en los Estados Unidos con una cotización inicial de U\$S 22,50 y al cabo del primer día habían trepado hasta U\$S 30 y al final del mes habían llegado a U\$S 350.

Es importante recalcar que la legislación específica sobre la materia surge en la década del setenta, cuando empieza a regularse su funcionamiento. En América Latina, se ha receptado bajo diversas denominaciones, e incluso países como Brasil y México tienen regulaciones específicas. En Centroamérica particularmente se ha legislado sobre el distribuidor en forma tan genérica que el contrato de franquicia puede considerarse alcanzado por sus disposiciones, otros ejemplos a mencionar son: Guatemala ley 78/71, Honduras ley 50, Costa Rica, ap. 21 Código De Comercio, etc.

En Argentina, ya es una realidad, en virtud de la invasión progresiva de las cadenas de comercialización de comidas rápidas en un principio y de cadenas de diferentes rubros luego, sin embargo más allá de algunos proyectos no está regulada bajo ninguna ley hasta el momento.

1.2 Terminología:

La introducción del vocablo franchising en el campo del marketing, y específicamente en la distribución comercial, se produce en los Estados Unidos, donde nace esta forma de vender¹.

Sin embargo según Rocha², el origen de la palabra franquicia es francés y se remonta a la Edad Media. Deriva del término franc, que significa libre, y le franc en dicha época se refería al otorgamiento de un privilegio de una autorización que el soberano concedía a alguno o algunos de sus súbditos, referido a derechos de mercado, pesca o forestales³.

¹ Díez de Castro, Enrique y Galán González, José Luís, "Práctica de la Franquicia", 1º Edición, Editorial McGraw-Hill de Management, Madrid, 1998, p. 3.

² Rocha, J. A., "La franquicia hoy" en Guía de la franquicia, 3º Edición, Cámara Oficial de Comercio Industria y Navegación, Valencia, 1992, p. 26.

³ Bolea, A., "Los grandes de la franquicia", Editorial Ciencias Sociales, Madrid, 1990, p.22.

Al final de la Edad Media la palabra y la práctica desaparecen en Francia, pero resurgen a principios del siglo XX en Estados Unidos con un contenido diferente y tienen un gran desarrollo después de la Segunda Guerra Mundial¹.

El franchising es un término de lengua inglesa que no tiene su correspondiente en lengua castellana según Díez de Castro², siguiendo al autor, él considera que merchandising, marketing, briefing, etc., no se pueden expresar en nuestro idioma en una única palabra. El vocablo que se utiliza como alternativa de franchising en español es el de franquicia.

1.3 Definiciones:

Como punto inicial una vez comentado el origen del negocio, surge la necesidad de definir, qué es la franquicia. Se pueden encontrar infinidad de definiciones con muchísimos puntos en común.

La International Franchise Association³, por ejemplo, considera la franquicia:

“Un acuerdo o licencia entre dos partes legalmente independientes que entrega:

- ❖ *A una persona o grupo de personas (franquiciados) los derechos para comercializar un producto o servicio utilizando la reconocida marca de otro negocio (franquiciante).*
- ❖ *La franquicia da derechos para comercializar un producto o servicio utilizando los métodos operativos del franquiciante.*
- ❖ *La obligación de pagar al franquiciante un monto determinado por esos derechos.*
- ❖ *Al franquiciante la obligación de proveer derechos y soporte a los franquiciados”.**

¹ Corvol, C., Le livre blanc de la franchise, CECOD, Paris, 1989, p.11.

² Díez de Castro, Enrique y Galán González, José Luís, “Práctica de la Franquicia”, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill de Management, Madrid, 1998, p. 3.

³ International Franchise Association, www.franchise.org.

* Traducción del autor

Esta primera definición se centra en las cesiones o licencias que realiza una de las partes denominada franquiciante, la cual es poseedora de una reconocida marca, hacia otra denominada franquiciado, el que deberá pagar para el uso de la misma un monto determinado y el cuál será asistido a lo largo de la vida del acuerdo por el franquiciado.

Por su parte la filial local de la anterior, la Asociación Argentina de Franquicias¹ lo define como:

“Un moderno sistema de distribución de productos y/o servicios según el cual una empresa que ha logrado éxito comercial en un área determinada de negocios, transmite a otro empresario independiente todos sus conocimientos 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”.

La definición antes expresada agrega una característica distintiva del negocio al hacer mención de la independencia del franquiciado ya que de ninguna manera se realiza una transferencia entre una empresa holding o una unidad controlante a una subsidiaria, sino que se trata de un contrato entre dos partes legalmente independientes. Adicionalmente amplía con respecto a las contraprestaciones que derivan de este tipo de negocio mencionando no sólo la obligación de pagar un monto determinado por el uso de los derechos como lo establecía la Asociación Internacional, sino que se establece el pago inicial y las posteriores regalías que se devengarán durante la vida del contrato. Sin embargo la definición falla al calificar a la franquicia como un moderno sistema de distribución, ya que si bien este tipo contractual nació para satisfacer la distribución de ciertos productos hoy es mucho más que eso convirtiéndose en la transferencia de un completo “formato” de negocios que, según Díez de Castro y Galán González², se corresponden con la evolución y desarrollo de la forma comercial incorporando un elemento fundamental, el know how.

¹ Asociación Argentina de Franquicias, www.aafranchising.com.ar.

² Díez de Castro, Enrique y Galán González, José Luís, “Práctica de la Franquicia”, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill de Management, Madrid, 1998, p. 19.

América Alicia Irazabal¹, la define como:

“Un método de distribución de productos y/o servicios, en el que intervienen dos partes, donde el objeto a distribuir es un producto o servicio exitoso, que es original, distinto, con marcas (y tal vez patentes) registradas, que ha sido desarrollado, probado durante un tiempo prudencial en por lo menos un establecimiento, comprobándose su viabilidad, y donde existe conocimiento factible de ser transmitido para su réplica, y existiendo intención de colaborar entre las partes para llegar a tal resultado, brindándose apoyo que incluye manuales corporativos”.

La autora peca al describir a la franquicia como un método de distribución que, sin dejar de serlo, como se mencionó con anterioridad, es mucho más que eso. Sin embargo esta definición incorpora nuevos elementos como, la posibilidad que la marca se encuentre registrada, pero principalmente la necesidad que el producto o servicio haya sido probado en cuanto menos un establecimiento y sea factible su réplica. Kleidermacher² considera que se trata de multiplicar la aplicación de los modos probados que llevan al éxito. Hay que comprender que no todo proyecto es franquiciable en tanto y en cuanto no todo negocio que funciona puede ser sistematizado. Irazabal en su definición también incorpora otro elemento importante como es la necesaria intención de colaborar entre las partes. Boroian³ considera que si las partes trabajan en forma conjunta ésta forma de llevar a cabo la actividad comercial puede producir un entorno altamente exitoso para los interesados.

No deja de ser importante repetir la definición de Díez de Castro y Galán González⁴:

“Un sistema de cooperación entre empresas diferentes, pero ligadas por un contrato, en virtud del cual una de ellas –franquiciante- otorga a la otra (u otras) denominadas franquiciadas, a cambio de ciertas contraprestaciones (pagos), el derecho

¹ Irazabal, América Alicia, “Franquicias, el negocio del futuro ¿o del presente?”, 1º Edición, Aplicación tributaria S.A., Capital Federal, 1999, p. 25.

² Kleidermacher, Jaime L., “Franchising, aspectos económicos y jurídicos”, 1º Edición, Abeledo Perrot, Buenos Aires, 1993, p. 40.

³ Boroian, Donald D. “Las ventajas del franchising” Macchi Grupo Editor, Buenos Aires 1993, p. 15.

⁴ Díez de Castro, Enrique y Galán González, José Luís, “Práctica de la Franquicia”, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill de Management, Madrid, 1998, p. 4.

a explotar una marca y/o una fórmula comercial materializada en unos signos distintivos, asegurándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación”.

El autor introduce la obligación del franquiciado de continua asistencia, Kleidermacher¹ establece que por un lado el franquiciante le debe asistencia y colaboración al franquiciado para que la franquicia resulte exitosa, a la vez que este último tiene el derecho de exigir que tal asistencia le sea prestada en tiempo y modo oportuno.

Por último se considera importante mencionar ciertas consideraciones de la Asociación Irlandesa de Franquicia²:

“La franquicia es generalmente descrita como un sistema donde una compañía matriz o negocio denominado franquiciante permite a alguien denominado franquiciado iniciar un negocio similar utilizando los sistemas de negocios, know how, marcas, propiedades intelectuales y otros secretos del negocio del franquiciante en contraprestación de un pago inicial y pagos periódicos basados en un porcentaje de la facturación bruta de la franquicia. El franquiciante que desarrolló el método o sistema de hacer negocios permite, a través de una licencia legal o permiso contractual, al franquiciado operar ese tipo de negocio en concordancia con las prácticas, sistemas, métodos, etc. desarrollados por el primero. ♦

Uno de los elementos esenciales, es el de continuo control por el franquiciante sobre la manera que el franquiciado opera el negocio. Desde el punto de vista legal este tal vez es el más importante punto del arreglo. El objetivo es mantener la uniformidad entre los locales y de ese modo preservar y aumentar la llave de negocio

¹ Kleidermacher, Jaime L., “Franchising, aspectos económicos y jurídicos”, 1º Edición, Abeledo Perrot, Buenos Aires, 1993, p. 83.

² Irish Franchise Association, www.irishfranchiseassociation.com.

* Traducción del autor

♦ Franchising is generally described as a system where a parent company or business referred to as the Franchisor allows someone else referred to as the Franchisee, to run a similar type of business using the Franchisor’s business systems, know how, trade marks, intellectual property and other business secrets in return for an initial fee and in return for ongoing fees based on a percentage of the franchisee's gross turnover. The Franchisor who has developed the method or system of doing business, then grants a form of legal licence or contractual permission to the Franchisee to operate that type of business as developed by the Franchisor.

asociada al nombre, marca, etc. De la definición de franquicia provista por la Asociación Irlandesa de franquicia (que es similar a la de la Asociación Inglesa de Franquicia) el arreglo requiere que el franquiciado realice periódicos pagos en concepto de bienes o servicios provistos por el franquiciante.” ♦*

Es importante recalcar algunos elementos que incorpora la Asociación Irlandesa. No considera a la franquicia como un canal de distribución, sino que la define como un sistema en el que una de las partes permite a la otra, el uso no sólo de las marcas o propiedades intelectuales, sino también su know how, y su sistema de negocio. Este permiso de uso se materializa a través de un contrato, este es un importantísimo aporte no considerado en las definiciones anteriores, ya que aquí se exterioriza la eminente naturaleza jurídica del instituto.

También se destaca el control posterior por parte del franquiciante, este es un punto clave y como enuncia Kleidermacher¹ “el franquiciante mantiene el control administrativo del negocio, en cuanto que su patrimonio se ve involucrado en el éxito del desarrollo de cada nueva franquicia que se concreta”. Vale destacar que su patrimonio no se verá directamente afectado ya que las inversiones serán realizadas por los franquiciados y las pérdidas del negocio soportadas por los mismos, sin embargo una franquicia que fracasa afectara la imagen de la marca propiedad del franquiciante.

Por último la definición agrega que el franquiciado realice pagos en concepto de bienes o servicios provistos por el franquiciante. Esta característica incluida en muchos contratos de franquicia, no es una condición necesaria, por el contrario es optativa, sin embargo pueden tener un significativo impacto sobre los ingresos del franquiciante.

* Traducción del autor

♦ One of the essential feature, is the element of ongoing and continuing control by the Franchisor over the way in which the Franchisee operates the business. From a legal point of view, this is probably the most significant feature in the arrangement. The objective of this is to achieve strict uniformity between outlets and thereby preserve and enhance the goodwill associated with the name, trademarks etc. As one can see from the definition of a franchise as provided by the Irish Franchise Association (which would be similar to the definition provided by the British Franchise Association), the Franchise Agreement would require the Franchisee to pay periodic payments in consideration of goods and/or services provided by the Franchisor to the Franchisee.

¹ Kleidermacher, Jaime L., “Franchising, aspectos económicos y jurídicos”, 1º Edición, Abeledo Perrot, Buenos Aires, 1993, p. 83.

Éstas son solo algunas de las muchísimas definiciones que se podrían recopilar, es claro que tanto franquiciante como franquiciado encuentran en el franchising su respectivo interés, conservando siempre, cada uno, su independencia. El franquiciante se asegura un veloz desarrollo de su negocio a través de la reproducción de la fórmula; en cuanto el franquiciado minimiza los riesgos que implica la creación de una empresa donde es de fundamental importancia la estrecha colaboración de las partes.

1.4 Tipos de franquicias:

Las franquicias pueden ser clasificadas desde diferentes puntos de vista, a lo largo de este apartado, se enuncian aquellas que cuentan con mayor aceptación.

1.4.1 Según el origen y desarrollo

Siguiendo a Díez de Castro y Galán González¹, clasifican a las franquicias en dos generaciones:

- ❖ *Franquicias de primera generación:* hacen referencia a las primeras franquicias que se pusieron en funcionamiento. El objeto de este tipo de franquicias era asegurarse la distribución de los productos. Esta idea se corresponde, con la de concesionario.
- ❖ *Franquicias de segunda generación:* se corresponden con una evolución y desarrollo de esta forma comercial. En la actualidad según los autores mencionados son unas franquicias de “formato”, que por supuesto tienen como elementos principales las marcas y productos, pero además incorporan un elemento fundamental, el know-how.

1.4.2 Según los niveles que se relacionan en la franquicia

Esta segunda clasificación¹ hace una diferenciación entre franquicias verticales y horizontales:

- ❖ *Franquicias verticales:* se producen entre integrantes de distintos niveles del canal de distribución. Dentro de este tipo de franquicias vale mencionar:

¹ Díez de Castro, Enrique y Galán González, José Luís, “Práctica de la Franquicia”, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill de Management, Madrid, 1998, p. 18.

- ◆ Franquicias integradas: se denomina de esta manera cuando comprende la totalidad del canal de distribución con la excepción del consumidor. El franquiciante es un fabricante y el franquiciado un minorista.
- ◆ Franquicias semi integradas: en este caso no se abarca la totalidad del canal de distribución. Puede darse que el franquiciante es un fabricante y el franquiciado un mayorista o bien que el franquiciante sea un mayorista y el franquiciado un minorista.
- ❖ *Franquicias horizontales*: son las que relaciona integrantes del mismo nivel del canal de distribución, pueden ser:
 - ◆ De detallistas: franquiciante y franquiciado son minoristas.
 - ◆ De fabricantes: franquiciante y franquiciado son fabricantes.

1.4.3 Según la actividad que va a realizar el franquiciado

Un franquiciado al igual que cualquier emprendimiento puede desarrollarse en diferentes ámbitos, esta clasificación tendrá dos o tres apartados dependiendo los autores.

La Unión Argentina de Franquicias¹ clasifica las franquicias de la siguiente manera:

- ❖ *De servicios*: el franquiciante ofrece a sus franquiciados una fórmula diferenciada de prestación de servicios al consumidor.

Rigol² afirma que este tipo de franquicias suelen ser bastante vulnerables y muy imitadas, por lo que requieren de un excelente marketing, una constante innovación y una gran capacidad de crecimiento para ocupar mercado con rapidez.

- ❖ *De distribución*: Husson-Dumotier y Badot³ consideran que se pueden diferenciar dos categorías:
 - ◆ Franquicias con central de compras: el franquiciante constituye una central de compras cuya misión es doble, en primer lugar selección y adquisición

¹ Unión Argentina de Franquicias, www.uafranquicias.com.

² Rigor, J., "La franquicia, una estrategia de expansión", Einia, Barcelona, 1992, p. 32.

³ Husson-Dumotier, A. y Badot, O., "Les financements de la franchise", Enterprice Moderne d'Édition, Paris, 1985, p. 31.

del surtido que va a ofrecer en los puntos de venta, y distribución directa desde la central a los franquiciados.

- ❖ Franquicias con central de homologación: El franquiciante elabora un catálogo de productos que va a constituir el surtido ofrecido en los puntos de venta. Negocia con posibles proveedores para conseguir las mejores condiciones de precio, calidad, condiciones de entrega, etc. Estas negociaciones culminan con la selección de proveedores. Son los franquiciados quienes deben realizar las compras directamente a los proveedores homologados.
- ❖ *De producción*: franquiciado y franquiciante son fabricantes. El franquiciado además de la producción, generalmente, se convierte en distribuidor en exclusiva del producto en el territorio concedido.

1.4.4 Según la cantidad de franquicias otorgadas a un mismo franquiciado

Según la Asociación Argentina de Franquicias¹

- ❖ *Franquicias individuales*: son los convenios típicos en los cuales un empresario independiente adquiere una franquicia para operarla en una sola unidad. Tiene la posibilidad de abrir otros locales pero en tal caso tendrá que pagar nuevamente el derecho de ingreso.
- ❖ *Franquicias múltiples*: otorgan al franquiciado la posibilidad de abrir hasta un determinado número de locales, en un área designada.

1.4.5 Otras clasificaciones

- ❖ *Franquicias financieras*: se dan cuando el franquiciado se limita a aportar capital y no trabajo.
- ❖ *Plurifranquicias*: se dan cuando en un mismo establecimiento franquiciado coexisten más de una franquicia. Dos razones justifican la plurifranquicia, en primer lugar la complementariedad de los productos y/o en segundo, la imposibilidad de que el negocio sea rentable con sólo una franquicia. Para Corvol¹ la plurifranquicia es una evolución de la franquicia, aunque vale destacar que hay contratos que no la permiten.

¹ Asociación Argentina de Franquicias, www.afranchising.com.ar.

- ❖ *Franquicias corner*: se desarrollan dentro de un establecimiento comercial, en el que existe un espacio franquiciado del local el cual no es ocupado en su totalidad, y en consecuencia, para el aprovechamiento del mismo, se comercializan productos o servicios de un franquiciante, según los métodos y las especificaciones del mismo, bajo una marca.

Normalmente el franquiciado es el propietario o arrendatario del local.

- ❖ *Franquicias master*: es el sistema más utilizado para expandir la franquicia fuera del país de origen. Se trata de una licencia otorgada por un franquiciante a una persona o sociedad (franquiciado) a la cual le concede, un derecho exclusivo de desarrollo de su marca en una determinada región o país, actuando este último como franquiciado del master franquiciante y a su vez como franquiciante de los puntos de venta establecidos dentro del territorio de exclusividad concedido en el contrato.

1.5 Formas de comercio próximas a la franquicia

1.5.1 Sucursalismo

En el sucursalismo una empresa, bajo una misma razón social y gestión explota horizontalmente un cierto número de establecimientos en una actividad determinada. La compañía aporta todo el dinero, ejerce un control sobre el programa de expansión y conserva la totalidad de las ganancias. En general se centralizan las operaciones de compra como así también las de almacenamiento.

Existen ciertas analogías con la franquicia, ya que una empresa sucursalista extiende su marca a través de diversos puntos de venta y aplica a sus sucursales un método de gestión estandarizado. De cualquier modo las diferencias son obvias, mientras todos los puntos de venta pertenecen a la empresa sucursalista, los franquiciados siguen siendo propietarios del negocio. Además las personas que trabajan en las sucursales tienen el carácter y categoría de empleados, mientras que los franquiciados son empresarios y pueden a su vez, tener personal contratado. La

¹ Corvol, C., “Le livre blanc de la Franchise”, CECOD, Paris, 1989, p. 80.

expansión bajo el sucursalismo suele ser mucho más lenta que mediante franquicias por las limitaciones financieras que acarrea dicho sistema¹.

Entre las ventajas podríamos encontrar²:

- ❖ Organización centralizada.
- ❖ Directrices comunes para toda la cadena.
- ❖ Fácil adaptación a los movimientos del entorno.
- ❖ Imagen de las sucursales que la firma quiera transmitir.

Por el contrario, se señalan como desventajas:

- ❖ Personal empleado no comprometido financieramente con la firma.
- ❖ Necesidad de grandes inversiones para cada nueva sucursal que impide una rápida expansión.

1.5.2 Cadenas voluntarias

Las cadenas voluntarias son una agrupación por uno o más mayoristas a los que se adhieren minoristas bajo una enseña común y básicamente apuntando al aprovisionamiento. Estas difieren de las franquicias en que están menos formalizadas y el contrato (si existe) no impone grandes restricciones a las partes de cómo llevar a cabo la explotación.

Entre las ventajas se mencionan²:

- ❖ Independencia entre el mayorista y el minorista que forman la cadena.
- ❖ El no pago de cánones.

Los inconvenientes pueden ser:

- ❖ La no uniformidad en el aspecto y la forma de vender en los establecimientos.
- ❖ Resultados para las partes inferiores a los del sucursalismo.

¹ Bermúdez González, Guillermo J., “La franquicia: elementos, relaciones y estrategias”, Editorial ESIC, Madrid, 2002, p. 56.

² Díez de Castro, Enrique y Galán González, José Luís, “Práctica de la Franquicia”, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill de Management, Madrid, 1998, p. 18.

1.5.3 Licensing

Algunas empresas se expanden a través del licensing, término utilizado muchas veces indistintamente con el franchising, aunque en forma errónea. Todas las franquicias contienen por lo menos una licencia, pero no toda licencia es una franquicia¹.

En un sistema de licensing, el licenciante le otorga al licenciatario el derecho de utilizar el nombre del primero en un producto, empresa o fórmula, pero sin reglamentar en forma sustancial como debe manejar la empresa.

1.5.4 Centrales de compra

Tienen como misión fundamental la función de compras y la de servicios en común. La actividad fundamental de las mismas, como su nombre lo indica, es la negociación de las compras así como la selección del surtido a ofrecer.

1.5.5 Concesionarias/ Distribuidoras

Tradicionalmente, las empresas que distribuyen productos se han expandido teniendo acceso a canales de distribución existentes, como concesionarias o distribuidoras. Pero muchas veces resulta difícil motivar a tales intermediarios e imposible de controlarlos a medida que crecen. Esto se evidencia en rubros altamente competitivos, en los que las concesionarias que ofrecen una variedad de productos de diferentes marcas, favorecen a aquellas que proporcionan grandes presupuestos para publicidad y descuentos.

1.6 Los números del franchising

Resulta interesante observar algunas estadísticas del negocio de las franquicias, que permitan observar su dimensión y sentir cuan a diario se trata con ellas.

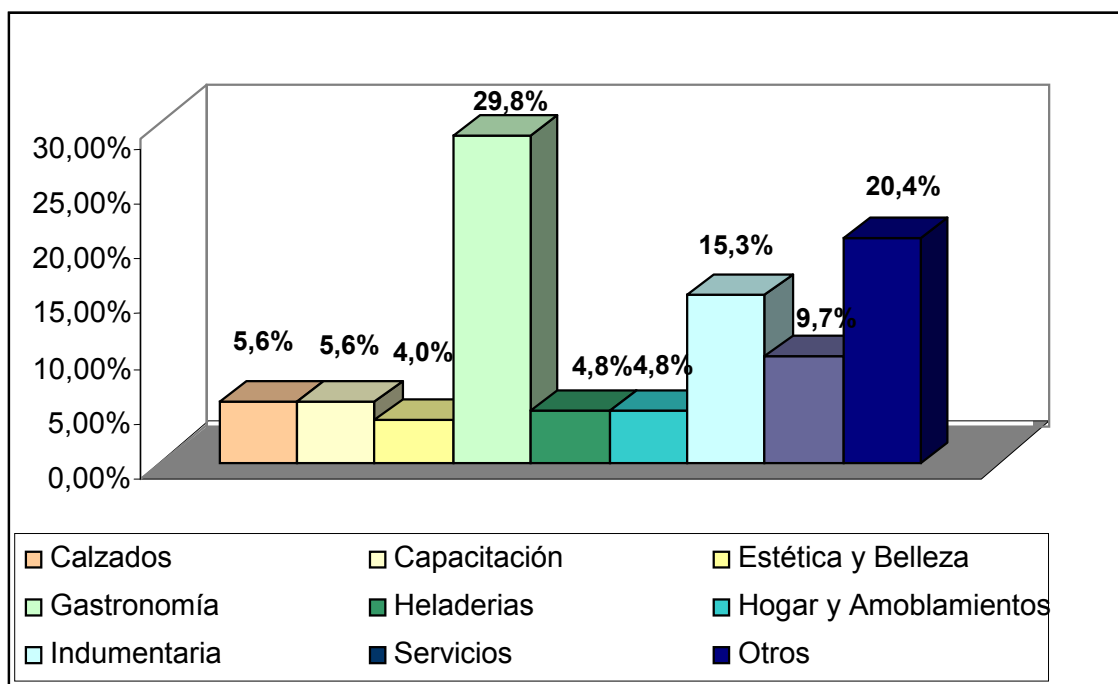
- ❖ En nuestro país las franquicias facturan alrededor del 2% del PBI, con un monto en 2007 cercano a los 13.500 millones de pesos².

¹ Boroian, Donald D., "Las ventajas del franchising" Macchi Grupo Editor, Buenos Aires 1993, p. 40.

² Diario La Nación, Buenos Aires, Argentina, 15 de mayo de 2008.

- ❖ El sistema cuenta con aproximadamente 400 marcas en el mercado local y se expandió en el año 2007 aproximadamente un 14%¹.
- ❖ El sistema emplea a 150.000 personas en la República Argentina.
- ❖ En Argentina existen unos 18.500 puntos de venta entre locales propios y franquiciados².
- ❖ Sólo el 23% de los negocios independientes (no franquiciados) iniciados en los últimos diez años ha arribado a su décimo año de vida, mientras que en el caso del franchising, la proporción es inversa, es decir el 92% de los negocios franquiciados sigue funcionando y sólo el 8% desapareció³.
- ❖ En 2008 se estima que se incorporaran al sistema entre 40 y 50 nuevos franquiciantes y es probable la apertura de más de 1000 locales⁴.
- ❖ En nuestro país la oferta de franquicias se distribuye de la siguiente manera de acuerdo al rubro⁴:

Grafico 1.1: Distribución de la oferta de franquicias de acuerdo al rubro



Fuente: Catálogo argentino de Franquicias 2008-2009.

¹ Diario Clarín, Buenos Aires Argentina, 17 de mayo de 2008.

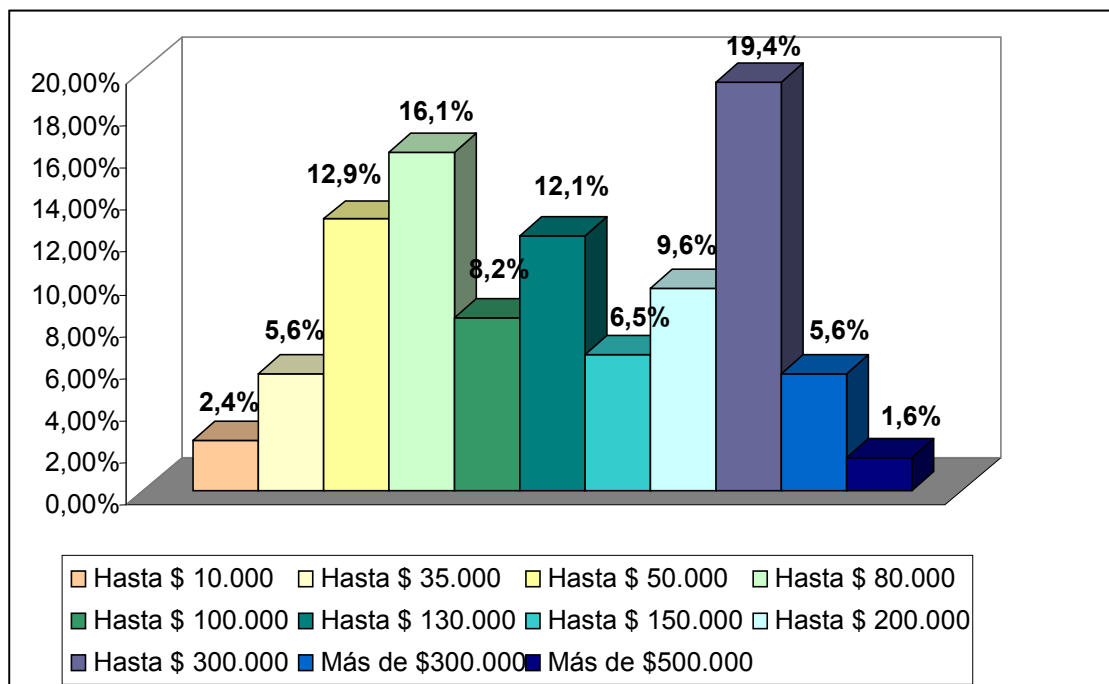
² Revista Pymes, número 50, mayo 2008, Clarín.

³ Asociación Argentina de Franquicias, www.aafranchising.com.ar.

⁴ Catálogo argentino de Franquicias 2008-2009, Buenos Aires, Asociación Argentina de Franquicias.

- ❖ Esta misma oferta se distribuye de acuerdo al monto de inversión como lo muestra el siguiente grafico¹:

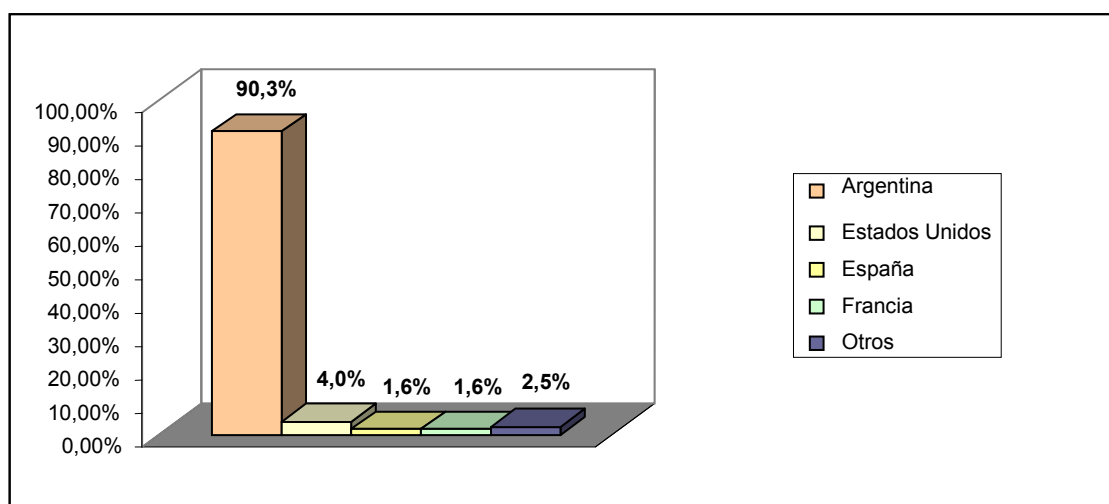
Grafico 1.2: Oferta de franquicias de acuerdo a la inversión requerida



Fuente: Catálogo argentino de Franquicias 2008-2009.

- ❖ Al agrupar los franquiciantes existentes en la Argentina de acuerdo al país de origen, los mismos se distribuyen de la siguiente manera¹:

Grafico 1.3: Distribución de acuerdo al país de origen de los franquiciantes



Fuente: Catálogo argentino de Franquicias 2008-2009.

¹ Catálogo argentino de Franquicias 2008-2009, Buenos Aires, Asociación Argentina de Franquicias.

- ❖ En Estados Unidos la facturación del sistema representa el 30% del PBI y el 40% de todas las ventas minoristas¹.
- ❖ Para el 2010 la Asociación Internacional de Franchising estima que el 50% de todas las ventas en los Estados Unidos se efectuaran bajo el sistema de franquicia arribando la facturación a un trillón de dólares¹.
- ❖ Alemania, Francia, Reino Unido y España son los cuatro países con más franquicias en Europa alcanzando conjuntamente una facturación de 450.000.000 de dólares¹.
- ❖ A simple modo enunciativo estas son algunas de las compañías que utilizan el franchising como medio de expansión:

Nombre comercial	Descripción del negocio	Franquicias en operación en Argentina	Locales propios
5 á sec	Tintorería	130	16
Alamo rent a car	Alquiler de autos	30	1
Balcarce	Alfajores	30	18
Beto's	Lomitería	22	8
Boating	Calzados	19	3
Bonafide	Café	136	7
Cardon	Indumentaria	115	0
Colorshop	Pinturería	130	0
Delicity	Panadería	77	14
Dieta Club Dr. Cormillot	Tratamiento de obesidad	82	0
El Noble Repulgue	Empanadas	60	0
Fisk ingles	Enseñanza de inglés	52	2
Grimoldi	Calzados	9	42
Havana	Café	109	53
IAC Computación	Computación	58	16
Jean Cartier	Cosmética	70	4
Subway **	Comidas rápidas	9	0
Kumon	Metodología de estudio	45	0
Lava Ya Laundry	Lavandería	94	10
Lave rap	Lavandería	1300	5
Mc Donald's *	Comidas rápidas	13	166

¹ Marzorati, Osvaldo J., "Franchising", 1º Edición, Astrea, Buenos Aires, 2001, p. 13.

* Si bien sólo 13 locales son franquiciados el resto son de una empresa poseedora de un master franchise con los derechos en Argentina.

**Cadena norteamericana que cuenta con la característica particular de poseer 29.038 franquicias en 86 países sin ningún local propio.

Pinturería del Centro	Pinturería	120	28
Plenty	Colchones	9	22
Re/Max	Inmobiliaria	30	0
The coffee store	Café	35	6
Vantage	Farmacia	118	14
Vittal	Atención médica prehospitalaria	12	50

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 2

Elementos de la franquicia

Si bien los autores no son totalmente coincidentes en los elementos de la franquicia comercial se puede concluir siguiendo a Díez de Castro y Galán González¹, que los pilares de mayor aceptación sobre los que se asienta este sistema comercial, son:

- ❖ Marca e intangibles.
- ❖ Know how.
- ❖ Producto o servicio ofertado.
- ❖ Contrato de franquicia.
- ❖ Pagos.
- ❖ Exclusividad territorial.
- ❖ Servicios de ayuda técnica.
- ❖ Aprovisionamiento.
- ❖ No competencia y confidencialidad.
- ❖ Control.

2.1 Marca e intangibles

La marca es definida por Águeda Esteban Talaya² como *“un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de ellos, que identifica los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y los diferencia formalmente de los competidores, protegiendo legalmente la identificación de la organización”*.

Michel Kahn³ establece que *“la marca de fábrica, de comercio o de servicio, es un signo susceptible de representación gráfica, que sirve para distinguir los productos*

¹ Díez de Castro, Enrique y Galán González, José Luís, “Práctica de la Franquicia”, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill de Management, Madrid, 1998.

² Esteban Talaya, Águeda, “Principios de marketing”, 2º Edición, Editorial ESIC, Madrid, 2007, p. 452.

³ Kahn, Michel, “Franchising y paternariado”, Astrea, Buenos Aires, 1998, p. 9.

o servicios de una persona física o jurídica”. El mismo autor considera que en el franchising todo lo relativo a la marca es esencial desde el momento en que esta es un elemento inmaterial comercializable, tenido en cuenta por el franquiciante y considerado, cuidadosamente por el franquiciado.

La valoración de este activo intangible, para una red franquiciada es de fundamental importancia, llegando al punto que el atractivo de un franquiciante estará en función de esta y de los productos y servicios que provea.

2.1.1 Componentes

Díez y Martín¹, destaca que en la marca hay que distinguir entre nombre y logotipo:

- ❖ Nombre: es la parte de la reseña que se puede pronunciar y es lo que permite que los compradores identifiquen el producto. Por ejemplo: Adidas, Cardon, Mc Donald's.
- ❖ Logotipo: se compone etimológicamente de *logo*, que significa palabra y *tipo*, que significa letra. Es un término que en su acepción original se refiere a un grupo de letras, cifras, abreviaturas, terminaciones, fundidas en un solo bloque, con el fin de facilitar la composición tipográfica. Básicamente es la expresión gráfica de la marca. En muchos casos el nombre de la marca aparece integrado en una forma especial, como consecuencia de un diseño peculiar, como por ejemplo el caso de Coca- Cola.

2.1.2 Utilidad

Actualmente una organización que logre imponer una marca es signo de desempeño exitoso. Murphy y Rowe² consideran que las marcas poseen las siguientes utilidades:

- ❖ Identifican a un producto, servicio o compañía.
- ❖ Sirven para diferenciar productos o servicios.
- ❖ Representan un valor añadido para la empresa.

¹ Díez, E.C. y Martín E., “Planificación publicitaria”, Pirámide, Madrid, 1993, p. 51.

² Murphy, J. y Rowe, M., “Como diseñar marcas y logotipos”, Editorial Gustavo Gili, Barcelona, 1989, p. 8.

- ❖ Constituyen una propiedad legal importante.

La utilidad de identificación y diferenciación de una marca es innegable, bien afirma Roberto Dvoskin¹ que un producto que no tiene una marca reconocida actualmente no podrá nunca tener una fuerte vinculación con el consumidor. El mismo autor considera que podría darse que una empresa elaboradora de productos sin marca fuera muy exitosa, sin embargo dado que la vinculación final con el consumidor se da a través de la marca, en este caso la empresa “dueña” del cliente sería la distribuidora.

Boroian² enuncia un curioso caso en que demuestra en el mundo de las franquicias y en el mundo en general la importancia de las marcas, cuenta el autor que una cafetería ubicada en la calle 45th de la Ciudad de Nueva Cork había estado operando por 60 años. Tuvo sus buenos y malos momentos, aunque en los últimos tiempos habían sido en su mayoría malos con perdidas de U\$S 75.000 sobre un volumen de ventas de U\$S 600.000 en un solo año. Más tarde la deteriorada cafetería fue transformada en una sucursal de Burger King y en poco tiempo la unidad redituaba una ganancia neta de U\$S 260.000 sobre ventas de U\$S 1.500.000. En el momento de la conversión uno de los ex dueños observo que si iba hasta el local, bajaba el cartel de Burger King y colocaba otro con la inscripción de “Fred’s Burger” el volumen de ventas caería aproximadamente un 60%. Este simple ejemplo marca lo importante que es una marca para cualquier empresa y como a partir de su notoriedad e imagen³ una empresa tiene una importante ventaja competitiva y una buena proyección de ser franquiciable. La notoriedad es un indicador del grado de conocimiento que tiene una marca en una determinada población; siendo la imagen aquella que se crea el público en función de una serie de múltiples mensajes enviados por una empresa. Imagen y notoriedad son complementarias, y generalmente, coincidentes entre sí, es decir que las marcas o empresas más conocidas son también las que gozan de mejor imagen.

¹ Dvoskin, Roberto, “Fundamentos del marketing”, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004, p. 219.

² Boroian, Donald D. “Las ventajas del franchising” Macchi Grupo Editor, Buenos Aires 1993, p. 13.

³ Díez de Castro, Enrique y Galán González, José Luís, “Práctica de la Franquicia”, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill de Management, Madrid, 1998, p. 30.

La marca, como bien dicen Murphy y Rowe, representa un valor añadido comercial para una empresa logrando la lealtad del cliente que no sólo es positivo porque genera mayores ventas, sino también porque implica menores costos: una regla tradicional del marketing indica que es cinco veces más costoso lograr un nuevo cliente que mantener uno antiguo¹.

Este activo intangible que posee una empresa no será a priori pasible de reconocimiento contable como activo según nuestra Resolución Técnica Contable N° 17 (Desarrollo de cuestiones de aplicación general), en su sección 5.13 (Otros activos intangibles), punto 5.13.1 (Reconocimiento), apartado 2 el cual establece que los activos intangibles se reconocerán de acuerdo a una serie de características a cumplir siempre y cuando no se trate de “costos erogados en el desarrollo interno de valor llave, marcas, listas de clientes y otros que, en sustancia, no puedan ser distinguidos del costo de desarrollar un negocio tomado en su conjunto”. El análisis de reconocimiento de intangibles por las partes participantes de una franquicia será ampliamente desarrollado en el capítulo dedicado a las cuestiones contables, pero estamos en condiciones de anticipar que el franquiciante, propietario de la marca, no está en condiciones de reconocer las mismas contablemente por lo recién mencionado.

2.1.3 Propiedad legal de la marca / Ley de marcas

La cuarta utilidad que establecen Murphy y Rowe hace referencia a la propiedad legal que un franquiciante posee sobre la marca. La registración de marcas está legislada en la República Argentina por la Ley Nacional 22.362 publicada en el año 1981.

La misma ley en su artículo 1° establece que “Pueden registrarse como marcas para distinguir productos y servicios: una o más palabras con o sin contenido conceptual; los dibujos; los emblemas; los monogramas; los grabados; los estampados; los sellos; las imágenes; las bandas; las combinaciones de colores aplicadas en un lugar determinado de los productos o de los envases; los envoltorios; los envases; las combinaciones de letras y de números; las letras y números por su dibujo especial; las

¹ Dvoskin, Roberto, “Fundamentos del marketing”, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004, p. 220.

frases publicitarias; los relieves con capacidad distintiva y todo otro signo con tal capacidad”.

Las marcas tienen un plazo de duración de 10 años pudiendo ser renovadas indefinidamente por periodos iguales si la misma fue utilizada dentro de los 5 años previos al vencimiento, según el artículo 5° de la ley. Es evidente que el que tiene que realizar la inscripción de la marca es el franquiciante, esta formalidad permite al titular iniciar acción legal en caso de falsificación o imitación¹.

El contrato de franquicia otorga el permiso de uso de la imagen corporativa al franquiciado, que por un plazo determinado tendrá, en el caso particular del franchising, la posibilidad de utilizarla, por lo tanto sería inconcebible un contrato de estas características sin el correspondiente permiso de uso de la marca.

2.2 Know how / Saber hacer / Savoir faire

Antes de comenzar vale resaltar que a lo largo de este análisis se utilizarán indistintamente las expresiones know how, saber hacer, o savoir faire ya que tienen exactamente el mismo significado, pero en distintos idiomas, la primera de ellas es la utilizada internacionalmente y es la denominación en inglés, siendo la segunda en castellano y la tercera en francés.

Kahn² considera que el espíritu del franchising debe ser guiado permanentemente por una idea directiva: franquiciar es la reiteración del éxito comercial, de un know how.

El Reglamento de la Comisión Económica de la Comunidad Europea 4087/88 del año 1988, define el know how en el artículo 1.3 f, considerándolo “un conjunto de conocimientos prácticos no patentados, derivados de la experiencia del franquiciante y verificados por este, que es secreto, substancial e identificado”.

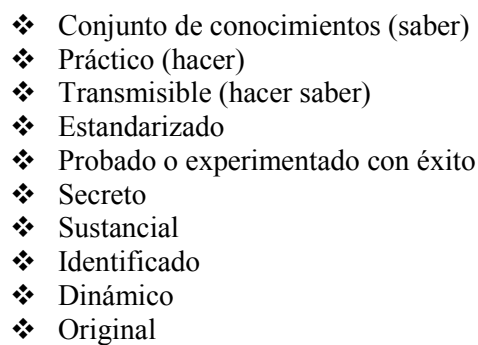
¹ Kahn, Michel, “Franchising y paternariado”, Astrea, Buenos Aires, 1998, p. 10.

² Kahn, Michel, “Franchising y paternariado”, Astrea, Buenos Aires, 1998, p. 11.

El saber hacer debe constituir una ventaja competitiva frente a los que no disponen del mismo. Implica una diferenciación, una exclusividad, que crea consumidores fieles.

2.2.1 Características

El know how en una franquicia debe reunir una serie de características, según investigadores de la materia. Siguiendo a Díez de Castro y Galán González¹, estos autores consideran que este elemento debe reunir las siguientes características:

- 
- ❖ Conjunto de conocimientos (saber)
 - ❖ Práctico (hacer)
 - ❖ Transmisible (hacer saber)
 - ❖ Estandarizado
 - ❖ Probado o experimentado con éxito
 - ❖ Secreto
 - ❖ Sustancial
 - ❖ Identificado
 - ❖ Dinámico
 - ❖ Original

2.2.1.1 Conjunto de conocimientos (saber)

No es fácil precisar los conocimientos que comprende el know how sin embargo en general, se ocupará de un conjunto de conocimientos técnicos. Como técnicas de fabricación, de ventas, recomunicación, formas de prestar servicios, etc.

2.2.1.2 Práctico (hacer)

La aplicación de los conocimientos técnicos a situaciones reales. Así pues el concepto franquiciable debe ser flexible, adhiriéndose de manera estable a los mercados emergentes sin disminuir imagen y presencia.

2.2.1.3 Transmisible (hacer saber)

De nada servirá el contenido, incluso la experiencia práctica que contenga el saber hacer, si el franquiciado no tiene la capacidad y habilidad para transmitirlo a los franquiciados.

¹ Díez de Castro, Enrique y Galán González, José Luís, “Práctica de la Franquicia”, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill de Management, Madrid, 1998, p. 33.

Bermúdez González¹ considera que el proceso de transmisión constará de tres etapas:

- ❖ Antes de la apertura: desde el primer contacto con el franquiciante el franquiciado comienza a atesorar información y conocimiento.
- ❖ Durante la apertura: el proceso de apertura va de tres a seis meses y durante ese lapso el franquiciante habrá de facilitar al franquiciado toda la información, asesoramiento y entusiasmo sin escatimar gastos de cara al logro de una transmisión eficiente.
- ❖ Tras la apertura: aunque parecería que la transmisión concluye en la etapa anterior, nada más lejos de la realidad, ya que será en esta etapa en la que el mantenimiento continuo de dicha transmisión será la que lleve al franquiciado al éxito.

2.2.1.4 Estandarizado

Para que el know how sea transmisible es necesario diseñar aquella metodología que logre adaptarlo a cualquier franquiciado y que sea fácil de comprender y utilizar por este. La mejor forma de lograr este fin es mediante la estandarización del saber hacer, que comenzará con la conceptualización del mismo por escrito. Sin embargo el franquiciante debe velar porque la estandarización no sea sinónimo de rigidez, sino por el contrario, que el franquiciado tenga cierto grado de autonomía dentro de las prácticas comunes de la cadena.

2.2.1.5 Probado o experimentado con éxito

El saber hacer ha de ser el fruto de una actividad empresarial desarrollada a lo largo de un periodo más o menos amplio y de la introducción de innovaciones y mejoras en función del mercado. Es necesario que el know how no sólo surja de la experiencia sino que haya sido probado en diferentes mercados tanto en centros pilotos, como en lugares propios del franquiciante.

¹ Bermúdez González, Guillermo J., “La franquicia: elementos, relaciones y estrategias”, Editorial ESIC, Madrid, 2002, p. 166.

2.2.1.6 Secreto

Se entiende por esto, que no debe ser conocido, y/o difícilmente accesible por un neófito. El secreto se salvaguarda incluyendo en el contrato una cláusula de confidencialidad en la que recoge el compromiso del franquiciado a no divulgarlo durante la duración del contrato y una serie de años posteriores.

2.2.1.7 Sustancial

El know how debe ser útil, necesario y eficiente para el franquiciado, evitándole así las pérdidas de tiempo y dinero que hubiera debido soportar de haber tenido que adquirirlo con sus propios medios.

2.2.1.8 Identificable

Debe estar escrito de una manera lo suficientemente completa y precisa, a fin de verificar que cumple con las condiciones de secreto y sustancial.

2.2.1.9 Dinámico

Esta relacionado con que pueda mantenerse y adaptarse en el tiempo en los mercados en los que actúa. Será el franquiciante quien deberá comprometerse contractualmente a su actualización, sin embargo podrá el franquiciado aportar ideas para mejorar la franquicia además de comprometerse a adaptarse a las modificaciones.

2.2.1.10 Original

La originalidad lleva consigo la diferenciación de los productos o servicios respecto de los competidores. Esta puede ser tanto absoluta, que supone que los elementos integrantes sean todos nuevos y desconocidos; o bien relativa cuando individualmente no son desconocidos pero que la reunión de todos ellos son desconocidos para terceros.

2.3 Producto o servicio ofertado

En la práctica suelen darse diferentes tipos de franquicia, Ortiz de Zarate¹ al igual que la Unión Argentina de Franquicias, las clasifica en: de servicio, de distribución e industriales o de producción. Siendo las primeras aquellas en las que el franquiciante presta un servicio y transmite todo su know how para que el franquiciado preste el mismo servicio, las de distribución se dan cuando el franquiciado simplemente revende los productos del franquiciante y las industriales cuando ambas partes producen.

Sin embargo, cualquiera sea el tipo, la fijación de los productos/servicios a ofertar es una tarea difícil pero fundamental.

Díez de Castro y Galán González², enuncian las tres características que deben poseer los productos/servicios: diferenciación, competitividad, surtido.

- ❖ La diferenciación es una de las circunstancias que aumenta las posibilidades de éxito de la franquicia. Esto se produce cuando, están dotados de una fuerte personalidad u originalidad que los hace distinguirse de los competidores.
- ❖ El producto/servicio debe ser competitivo, bien en el precio, en la calidad o en la relación precio-calidad. Un aspecto relevante en este aspecto se da cuando se tienen ventajas competitivas tecnológicas o de innovación difíciles de imitar.
- ❖ Respecto al surtido, las condiciones favorables pasan porque la gama de productos ofertados por los puntos de venta sea homogénea, especializada y completa. Resulta bastante evidente que la rentabilidad de los puntos de venta impone condiciones de especialización y homogeneidad. Adicionalmente el surtido debería ser completo por dos motivos: incrementar las ventas y satisfacer al cliente. Esto lleva aparejado contar con productos complementarios y servicios accesorios sin perder la especialización.

¹ Ortiz de Zarate, Álvaro, “Manual de la franquicia”, 1º Edición, Editorial Gestión 2000, Madrid, 1998, p. 19.

² Díez de Castro, Enrique y Galán González, José Luís, “Práctica de la Franquicia”, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill de Management, Madrid, 1998, p. 35.

2.4 El contrato de franquicia

Si bien un análisis legal del contrato se realizará en el capítulo cinco, es válido resaltar que este es un elemento fundamental, ya que tratándose de una relación atípica absolutamente no legislada, la voluntad de las partes será la que rija como norma, es por ello que el contrato deberá contener todas las previsiones acerca del futuro de la relación.

2.5 Los pagos

Dentro de una red de franquicias cada parte tiene obligaciones hacia la otra. Si el franquiciante pone a disposición su marca, know how, y sus productos o servicios, el franquiciado, por su parte, tendrá a su cargo contraprestaciones que consistirán en el pago de una o varias remuneraciones.

Díez de Castro y Galán González¹ establecen ciertos requisitos que deben guiar la fijación de los pagos o contraprestaciones: claridad, objetividad, satisfacción.

- ❖ Claridad: El franquiciado debe saber de forma diáfana la correspondencia entre lo que abona y lo que recibe.
- ❖ Objetividad: los pagos reflejan de forma objetiva las contraprestaciones (se paga por algo). La relación de intercambio entre franquiciante y franquiciado debe ser lo más objetiva posible.
- ❖ Satisfacción de las partes: tanto de franquiciante como de franquiciado en sus relaciones de intercambio evitarán la mayor parte de los problemas que se puedan suscitar.

Los franquiciantes pueden obtener ingresos a través de una red de franquicias básicamente a partir de las siguientes fuentes:

- ❖ Derecho o canon de entrada.
- ❖ Derecho o canon periódico o royalty.
- ❖ Otros pagos.

¹ Díez de Castro, Enrique y Galán González, José Luís, “Práctica de la Franquicia”, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill de Management, Madrid, 1998, p. 41.

2.5.1 Canon de entrada o fee de ingreso

Este canon es el que el franquiciante exige al franquiciado para entrar a formar parte de la cadena. Consiste en un pago inicial anterior a la apertura del punto de venta, que faculta al franquiciado a iniciar la actividad comercial y retribuye al franquiciante por los servicios prestados, como el derecho a usar las marcas y los signos distintivos del franquiciante; la concesión de un territorio de exclusividad; la cesión del know how y los servicios y asistencia previa a la apertura del negocio¹.

Kahn² considera que el canon de entrada es el monto que el franquiciado debe pagar por su entrada en la cadena en contrapartida del saber hacer transmitido, la exclusividad territorial, y las prestaciones para la creación de la cadena: marketing, merchandising, financieras y de gestión y formación.

Las prestaciones de marketing comprenden estudios de mercado e implantación. Las de merchandising la búsqueda y puesta en marcha de los locales. Las financieras y de gestión incluyen el montaje financiero y presupuestario de los primeros años de actividad. Por último la asistencia técnica se refiere a la constitución de stock, presentación de artículos, animación del punto de venta, publicidad local, etc.

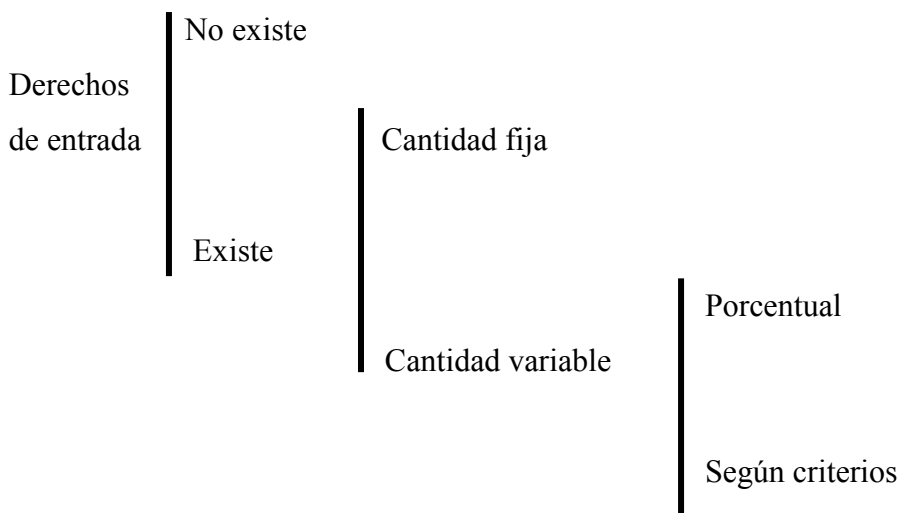
Este fee es abonado generalmente cuando se firma el contrato y por única vez, aunque en algunas franquicias se fracciona en dos o tres desembolsos para aliviar financieramente al franquiciado. De cualquier manera hay que advertir que siempre deberá ser un monto atractivo, es decir, que no sea un elemento disuasorio para el candidato franquiciado. A modo de ejemplo, Cardón una empresa de indumentaria, que abrió su primera franquicia en 1997 y actualmente cuenta con 113 locales tiene un canon de ingreso de \$40.000 más IVA. Havanna para instalar un café bajo franquicia, exige un canon de \$7.000 por año de contrato que variaran entre 3 y 5 años. La heladería Grido exige un canon inicial de \$3.500 para poseer una franquicia de la

¹ Díez de Castro, Enrique y Galán González, José Luís, “Práctica de la Franquicia”, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill de Management, Madrid, 1998, p. 41.

² Kahn, Michel, “La franchise, guide pratique: etre franchiseur, etre franchisé”, Dalloz, París, 1987, p. 41-45.

cadena¹. Importantes marcas internacionales como Quicksilver, compañía australiana de indumentaria exige un fee que varia entre U\$S 15.000 y U\$S 50.000².

Sin embargo no todas las empresas exigen un canon de entrada, a la vez que las que lo cobran tienen diferentes maneras de determinarlo. Así³:



2.5.1.1 Existencia o inexistencia del canon

No existe canon de entrada

Resulta evidente que al franquiciante al montar una red de franquicias le supone una serie de costes importantes. Por lo tanto la cesión de su nombre, know how, etc., no lo va a hacer de forma gratuita.

No obstante algunos franquiciados no cobran canon de entrada, por alguna de las siguientes razones:

- ❖ se cobran los derechos indirectamente, a través del royalty;
- ❖ la marca no tiene ninguna notoriedad, el know how es falto de contenido, o la fórmula comercial no ha sido experimentada.

Como ejemplos se pueden nombrar, Farmacias Vantage o El Noble Repulgue.

¹ Los datos fueron extraídos de los sitios web de cada una de las empresas mencionadas.

² Revista Pymes, número 50, mayo 2008, Clarín.

³ Díez de Castro, Enrique y Galán González, José Luís, “Práctica de la Franquicia”, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill de Management, Madrid, 1998, p. 42.

Existe canon de entrada

La situación más generalizada se da cuando el franquiciante cobra algún tipo de canon de ingreso, en este caso hay que diferenciar: cantidad fija y cantidad variable.

- ❖ Cantidad fija: es la forma más habitual, consiste en establecer un canon de entrada único para quien quiera participar de la cadena. Delicity o Pizza Pronta cobran un monto fijo de ingreso.
- ❖ Cantidad variable: aquí también es necesario hacer una diferenciación:
 - ◆ Porcentual: el derecho de entrada se fija generalmente como un porcentaje de la inversión inicial o de otros factores como el costo de desarrollo por ejemplo. Rincón de las flores una franquicia fabricante de productos de cosmética cobra a sus franquiciados un porcentaje de la inversión.
 - ◆ Según criterios: el primer paso consiste en elegir uno o varios criterios que van servir para fijar el canon (como por ejemplo: demográficos o superficie del local), luego se fijan montos para cada criterio. Plenty dormitorios utiliza este tipo de canon de entrada.

2.5.1.2 Estipulaciones contractuales

Resulta evidente que la existencia o no, cuantía, oportunidad de pago y forma del mismo se deben estipular en el contrato de franquicia. Adicionalmente resulta aconsejable, aunque en la práctica se suele omitir, recoger las siguientes cuestiones:

- ❖ La obligación o no de pagar un nuevo canon en caso de renovación del contrato. Parecería lógico no volver a exigir el canon de entrada, y así es como lo entienden la mayoría de los franquiciantes, sin embargo algunos franquiciantes no lo entienden así y estipulan un nuevo canon en caso de renovación.
- ❖ ¿Qué sucede en caso de romperse la asociación con el canon? ¿Debería devolverlo el franquiciante? Al respecto la práctica más común es la de no devolverlo.
- ❖ En caso que el franquiciado desee abrir una nueva franquicia, ¿Debería pagar un nuevo canon? Al respecto en la práctica la apertura de un nuevo local genera la obligación de pagar nuevamente el canon. Aunque si el nuevo establecimiento se da dentro de la zona de exclusividad otorgada al franquiciado el canon generalmente no se cobra.

2.5.1.3 Otras consideraciones

Un tema no demasiado tratado por lo autores especializados, pero por cierto no menor, son las exigencias iniciales que ciertas franquicias imponen a sus franquiciados adicionalmente al canon de entrada, que sin dudas incrementarán los costos del mismo. En nuestro país sin ir más lejos, el costo de una franquicia varia entre U\$S 10.000 y U\$S 150.000¹, de los cuales un pequeño porcentaje es causado por el canon inicial.

Estas exigencias pueden ser muy variadas pero a modo enunciativo encontramos:

- ❖ Montos mínimos de inversión en el local.
- ❖ Metros cuadrados mínimos.
- ❖ Stock inicial mínimo.
- ❖ Equipamiento especializado.
- ❖ Otros.

2.5.2 Canon de explotación

Aunque este es el nombre más utilizado, existen otras maneras de denominarlo, como canon periódico, derechos periódicos, tasas de contrato, royalties (en ingles) o redevance (en francés).

Los royalties son pagos periódicos, que deben constar en el contrato, como contrapartida por los resultados que obtiene el franquiciado y se asientan en la idea de que los beneficios se obtienen gracias al continuo apoyo, asistencia, servicios, etc., que presta el franquiciante.

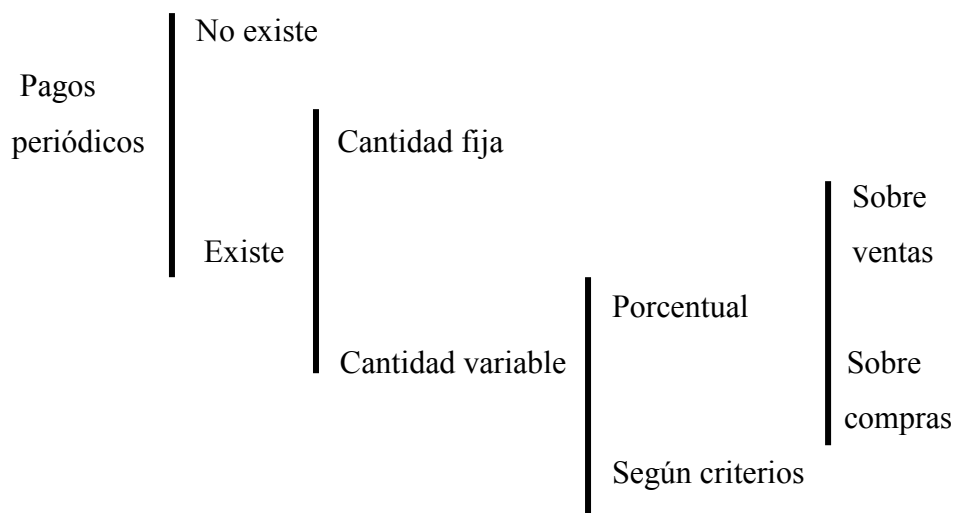
Los cánones de explotación deberán cubrir todos o alguno de los siguientes servicios:

- ❖ Publicidad.
- ❖ Formación continúa.
- ❖ Asistencia e información continuada.
- ❖ Ayudas a la gestión del negocio.
- ❖ Aprovisionamiento.

¹ Diario La Nación, Buenos Aires, Argentina, 15 de mayo de 2008.

- ❖ Control.
- ❖ Saber hacer renovado.
- ❖ Investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios.
- ❖ Otros.

Al igual que para el canon de entrada Díez de Castro y Galán González¹ establecen las distintas modalidades para los pagos periódicos:



La mayoría de las franquicias importantes tienen establecidos derechos periódicos, mientras las que no, generalmente, utilizan el aprovisionamiento como medio de cobro de las cuotas de funcionamiento. Esta forma de operar se conoce como “sobreprecio”, es decir un precio superior al que debería pagar el franquiciado al franquiciante si este fuese su proveedor. Esta práctica que rompe la esencia de la franquicia es muchas veces utilizada para generar un efecto psicológico favorable, no cobrar royalties siendo que otras franquicias si lo hacen.

El tipo de canon más frecuente en la práctica es el que se calcula como porcentaje sobre el volumen de ventas o ingresos y que generalmente varía entre un 3% y un 15%, a simple modo de ejemplo, 5 à Sec, una tintorería francesa líder en el rubro cobra un royalty de 3% sobre las ventas; Graciela Franceschini, una empresa dedicada a

¹ Díez de Castro, Enrique y Galán González, José Luís, “Práctica de la Franquicia”, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill de Management, Madrid, 1998, p. 45.

fabricar tortas, un 7 % sobre las ventas; Medical Hair, una empresa de profesionales médicos líder en el microtransplante capilar cobra a sus franquiciados un 12% de regalías¹. Sin embargo existen otros métodos como el de aplicar el porcentaje a las compras, o incluso cobrar un monto fijo periódico.

2.5.3 Otros pagos

Adicionalmente el franquiciante presta una serie de servicios y ayudas al franquiciado, que variarán en cuantía y calidad de una cadena a otra, por lo que no existe uniformidad en este tipo de compensaciones.

Los pagos más comunes, sin lugar a dudas son los referidos a publicidad, que se derivan a un fondo común para realizar una publicidad a mayor escala y que varía entre un 1% y un 4% sobre las ventas netas, por ejemplo Re/Max, la más grande red de franquicias inmobiliarias a nivel mundial, cobra en nuestro país, un 3% sobre las ventas; Sabores suizos, más conocido como Frigor también cobra un 3% sobre las ventas; Alfajores La Quinta cobra a sus franquiciados un 1% sobre las ventas en concepto de publicidad².

Además del canon por publicidad, los franquiciantes suelen cobrar otro tipo de servicios como por ejemplo:

- ❖ Formación continua.
- ❖ Contribución a la innovación y desarrollo de productos, técnicas de gestión, ventas, etc.
- ❖ Servicios especiales.

Estos servicios deberían cobrarse directamente a través del royalty mensual y no ser pagos adicionales, ya que forman parte de la esencia del franchising.

¹ www.franquiciaweb.com.

² Los datos fueron extraídos de los sitios web de cada una de las empresas mencionadas.

2.6 Exclusividad territorial

En la franquicia se pueden observar dos tipos de exclusividades: la de aprovisionamiento, que se tratará posteriormente y la territorial, que será la analizada a continuación.

Una de las características principales de la franquicia es que el franquiciante concede al franquiciado un área, zona o territorio de exclusividad. Para que esto pueda darse en la práctica es necesario que el franquiciante tenga perfectamente delimitadas las zonas que comprende su mercado de manera de ir concediendo las exclusividades. La extensión del área puede ser muy variable dependiendo de la franquicia, pudiendo ir desde un continente, como el Grupo Alsea que posee la exclusividad total en América Latina para operar marcas mundialmente conocidas como Burger King, Starbucks café o Domino's pizza; a un barrio o calle particular para una pequeña franquicia que recién comienza.

El diseño territorial debería estar proyectado para un plazo considerable de entre 5 y 10 años ya que en caso de existir la necesidad de modificarlo habría que esperar la finalización de los contratos para no afectar a los franquiciados.

2.6.1 Franquicias sin exclusividad territorial

Existen ciertos casos en los que no existe tal exclusividad, en los mismos al franquiciante le será sumamente difícil explicar a sus posibles franquiciados por qué deberán pagar cánones siendo que existe la posibilidad de que otros distribuidores puedan vender los mismos productos o servicios al lado de su establecimiento. Resulta evidente que en estos casos el atractivo de una franquicia es muy inferior.

2.6.2 Franquicias con exclusividad territorial

Normalmente los franquiciados reciben una exclusividad territorial en su contrato. Los autores especializados clasifican la exclusividad en total y parcial.

2.6.2.1 Exclusividad total

Este caso es el más expandido en la práctica, además de ser la más favorable para el franquiciado. Implica una zona de exclusividad, siendo el único establecimiento y el único distribuidor de productos o servicios de la cadena.

Este tipo de exclusividad suele traer aparejada algunos derechos para el franquiciado:

- ❖ Multifranquicia: derecho a abrir más de un punto de venta franquiciado en la zona concedida.
- ❖ Franquicia master: implica que el franquiciado pueda extenderse en su área de exclusividad otorgando franquicias convirtiéndose en franquiciante de la zona.

2.6.2.2 Exclusividad parcial

Existen ciertas franquicias que reducen la exclusividad. En estos casos el franquiciado no goza de exclusividad de ventas de productos, sino solamente de ser el único establecimiento franquiciado en la zona. Por ejemplo: Levi's otorga este tipo de franquicias para sus negocios exclusivos, sin embargo otros establecimientos dentro de la zona podrían vender sus productos. Por lo tanto la exclusividad apunta a que no se abran otros locales franquiciados de la marca pero permite a otros negocios que no sean exclusivos la comercialicen.

Este tipo de exclusividad se da principalmente, debido a que muchas empresas constituyen una cadena franquiciada como otro canal de distribución pero en ese momento poseen compromisos anteriores que los obligan a aprovisionar a otros puntos de venta. Purvin¹ argumenta que los canales paralelos pueden canibalizar a los franquiciados con precios más bajos.

Otra forma de exclusividad parcial es la denominada exclusividad temporal, que consiste en otorgar una exclusividad total en forma provisional, en estos casos el franquiciante se reserva el derecho de abrir un nuevo punto de venta. La única forma de

¹ Purvin, R., "Fraude en las franquicias", CECOSA, México, 1995, p. 145.

paliar este inconveniente para el franquiciado sería que este, obtenga el derecho de prioridad en la adjudicación del nuevo local.

2.7 Servicios

Los servicios prestados por los franquiciantes son muy variados y difieren de una cadena a otra, Kahn¹ argumenta que la transmisión del know how debe ser acompañada por una asistencia técnica y/o comercial, la que debe ser tanto previa como posterior a la apertura de los negocios franquiciados. Por lo tanto podríamos dividirlos de la siguiente manera:

- ❖ Servicios prestados antes de la apertura de la empresa franquiciada:
 - ◆ Ayuda en la búsqueda del local.
 - ◆ Formación inicial propia y la del personal.
 - ◆ Búsqueda de financiamiento.

- ❖ Después de la apertura del franquiciado:
 - ◆ Ayuda en campañas publicitarias.
 - ◆ Formación continua dentro del marco del know how.
 - ◆ Asesoramiento administrativo y de gestión.
 - ◆ Asistencia e información.

2.7.1 Búsqueda del local

Las franquicias tienen diseñadas claramente las condiciones que deben requerir y que posibilitan la continuidad del negocio. No sirve cualquier local; debe estar ubicado y tener las condiciones adecuadas, por lo que el franquiciante proporciona los servicios respecto al local.

A modo enunciativo mencionamos algunos de los puntos en los que brindará asesoramiento:

- ❖ Ubicación: selección del barrio, ciudad, etc. y tamaño del mismo.

¹ Kahn, Michel, "Franchising y paternariado", Astrea, Buenos Aires, 1998, p. 14.

- ❖ Acondicionamiento: comprende el diseño interior y exterior.
- ❖ Estudios comerciales: de mercado, ventas potenciales, tipo de clientes, competidores.
- ❖ Instalación y montaje: distribución en planta, estanterías, cajas, etc.

2.7.2 Formación inicial propia y del personal

Es fundamental que el franquiciante capacite al franquiciado y sus empleados para asegurar los resultados previstos y que no fracase la franquicia, lo que afectaría a toda la red. Este tipo de formación que en general es cobrada dentro del canon de entrada, se torna fundamental sobre todo si los conocimientos del franquiciado son exiguos.

2.7.3 Financiamiento

El franquiciado para iniciar la actividad requerirá de una inversión, que varía en función de la franquicia, pero que suele ser importante, por lo que el franquiciante puede prestar ayuda en este sentido. Es por ello que ciertas franquicias tienen acuerdos con entidades financieras que facilitan créditos, si bien en Argentina esta práctica no es común. También cabe la posibilidad de financiación por parte del mismo franquiciante, lo cual rompe con la esencia del franchising y es poco común que se practique.

2.7.4 Publicidad

Díez de Castro y Galán González¹ distinguen entre tres tipos de publicidad: la general (nacional), la local y la de lanzamiento.

2.7.4.1 Publicidad general

Este tipo de publicidad la realiza el franquiciante, en todos los mercados donde opera la cadena. La misma constituye una de las principales ventajas de esta forma de comercio, ya que de esta manera los pequeños o medianos franquiciados se ven posibilitados de realizar campañas en medios de comunicación masiva. Este tipo de publicidad generalmente es financiada a través del canon de publicidad.

¹ Díez de Castro, Enrique y Galán González, José Luís, “Práctica de la Franquicia”, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill de Management, Madrid, 1998, p. 18.

2.7.4.2 Publicidad local

El segundo tipo es una publicidad específica adaptada al territorio exclusivo concedido al franquiciado y es complementaria a la del primer tipo. Es lógico que el franquiciante imponga al franquiciado una determinada agencia de publicidad para promocionar una imagen homogénea. Este tipo de publicidad corre en general a cargo del franquiciado.

2.7.4.3 Publicidad de lanzamiento

Sirve para reforzar el impacto de apertura de un establecimiento y corre por cuenta del franquiciado.

2.7.5 Formación continúa dentro del marco del know how

Esta formación suele ser indispensable para mantener vivo el espíritu del know how con el que nació la empresa y para mantener la homogeneidad de la red. Kahn¹ considera las convenciones anuales o congresos como uno de los puntos fuertes de la formación permanente.

2.7.6 Asesoramiento administrativo y de gestión

Se incluyen en este apartado un conjunto de servicios, entre los más comunes se podrían mencionar: promociones: de venta, concursos, premios; administrativos: contabilidad, asesoría fiscal; gestión: de stock, política de precios, fijación de márgenes, merchandising, etc.

2.7.7 Asistencia e información

El franquiciante tiene la obligación de proporcionar toda la asistencia e información que se consideren útiles durante la vida del contrato. Este compromiso implica dotar al franquiciado de toda información susceptible de ayudarlo a explotar el negocio.

¹ Kahn, Michel, "Franchising y paternariado", Astrea, Buenos Aires, 1998, p. 14.

2.8 Aprovisionamiento

El aprovisionamiento por parte del franquiciante no es una condición necesaria del contrato de franquicia, sin embargo en la buena parte de ellas se recoge en cláusulas contractuales.

La relación de aprovisionamiento puede llegar a ser muy compleja en una red, aunque por lo general participan tres partes: franquiciante, franquiciado y proveedores. A su vez un franquiciado puede comercializar:

- ❖ únicamente productos de marca del franquiciador;
- ❖ una combinación de productos, tanto del franquiciante, como de marcas diferentes o sin marca.

2.8.1 Productos con la marca del franquiciante

Son los más frecuentes y muchas veces los únicos que se comercializan en el punto de venta. Estos productos dependiendo de la franquicia pueden haber sido fabricados por el franquiciante (franquicia de producción), otros fabricantes por encargo (franquicia de distribución), o de forma mixta.

El franquiciado en estos casos adquiere directamente al franquiciante o a sus proveedores bajo las condiciones pactadas.

2.8.2 Combinación de productos

En este caso conviven en la franquicia tanto productos con la marca del franquiciante como de otras marcas. En otras ocasiones los productos no tienen marca, sino una especificación concreta de calidad o diseño (por ejemplo papelerías).

En este caso se pueden dar dos situaciones:

- ❖ Surtido fijado por el franquiciante: el que suministra al franquiciado una lista de proveedores que le suministrarán el producto.
- ❖ Surtido fijado por el franquiciado: se da excepcionalmente bajo autorización del franquiciante lo cual se vuelve absolutamente importante para que la franquicia no pierda homogeneidad.

2.8.3 Obligaciones e incumplimientos

El aprovisionamiento importa una serie de deberes y obligaciones para las partes que de no cumplirse pueden derivar en sanciones establecidas en el contrato.

El franquiciante debería asegurar un aprovisionamiento regular de productos de calidad adecuada, un surtido competitivo; mientras que el franquiciado debe aceptar los nuevos productos, comprar al franquiciante, o los proveedores autorizados, realizar las compras mínimas para operar, y no comercializar productos de la competencia.

2.9 No competencia

La franquicia es un negocio que supone la transmisión al franquiciado de una serie de conocimientos, técnicas, know how, etc. que convierten al franquiciado en un potencial competidor.

Bermúdez González¹ destaca que al transmitir el know how de carácter secreto y sustancial, se están poniendo las claves de la franquicia en manos de un empresario independiente, por lo que es crucial el proceso de selección de candidatos, así como un plan de estratégico donde el equilibrio de las partes sea el común denominador.

Es por ello que el contrato debe recoger el compromiso del franquiciado, durante la vigencia del contrato y, sobre todo, a la conclusión del mismo de no abrir ningún establecimiento o llevar a cabo actividad comercial idéntica o similar.

2.10 Control

El control ejercido por el franquiciante sobre los negocios franquiciados es uno de los pilares fundamentales del franchising por dos motivos²:

- ❖ Para el éxito del negocio.

¹ Bermúdez González, Guillermo J., “La franquicia: elementos, relaciones y estrategias”, Editorial ESIC, Madrid, 2002, p. 146.

² Díez de Castro, Enrique y Galán González, José Luís, “Práctica de la Franquicia”, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill de Management, Madrid, 1998, p. 18.

- ❖ Como factor para asegurar y reforzar la confianza de que no hay defraudaciones del franquiciado al franquiciante.

Existen dos tipos de controles¹:

- ❖ Técnico
- ❖ De explotación o gestión

2.10.1 Control técnico

El franquiciante tiene el derecho de vigilar las instalaciones materiales, la calificación técnica del personal y la aptitud de los métodos de trabajo empleados por el franquiciado. Dicho control es muy importante, toda vez que la organización de la red constituye un elemento primordial de buena comercialización y una condición de la promoción de ventas.

2.10.2 Control de explotación o gestión

El franquiciante tiene la facultad de examinar los resultados obtenidos periódicamente por el franquiciado. Esto le será especialmente de interés cuando sus royalties o cánones dependan de tales resultados.

¹ Maldonado Calderón, Sonia, “Contrato de franchising”, Editorial Jurídica de Chile, Santiago de Chile, 1994, p. 87.

Capítulo 3

El Franquiciante

Todo empresario que intente desarrollarse en el mundo empresarial debe buscar una estrategia. El franchising puede estar en condiciones de aportar una respuesta a esta búsqueda de expansión, sin la necesidad de colosales inversiones.

Sin embargo muchos empresarios que conocen y consideran a la franquicia como una alternativa de crecimiento, junto a otros que apenas han oído hablar de esta forma comercial, se realizan preguntas tales como, ¿Es mi negocio franquiciable?, ¿Qué tengo que hacer para convertirme en franquiciante?, etc. Básicamente, el franquiciante es una de las dos partes principales que intervienen en la franquicia, más específicamente, es aquel que posee un determinado producto, sistema de comercialización y/o de producción único y pasible de ser transmitido. A lo largo de este capítulo se intentará dar respuesta a este tipo de interrogantes.

3.1 El franchising una decisión estratégica

3.1.1 Estrategia de crecimiento

Cuando una firma se introduce en una estrategia de este tipo, debe adoptar decisiones sobre dos aspectos que marcarán su desarrollo, por un lado la vía u orientación que seguirá su desarrollo y por otro, el cómo se llevará a cabo (la forma).

La primera categoría de decisiones establecerá la evolución del ámbito o alcance de la empresa mediante la especificación de los productos/mercados en los que va a competir. La decisión implica elegir entre las diferentes alternativas estratégicas recogidas por el vector de Ansoff¹:

¹ Ansoff, H., “La estrategia de la empresa”, Editorial Orbis, Barcelona, 1987.

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
Mercados nuevos	Desarrollo del mercado	Diversificación

Estas alternativas derivan de la semejanza o diferencia entre el nuevo producto que ofrece la empresa y el mercado en el que se introduce, respecto al producto/mercado que venía desarrollando. Así, la penetración supone un aumento de la cuota de mercado en el actual ámbito producto/mercado. El desarrollo del producto implica introducir productos nuevos en los mercados actuales. En el desarrollo de mercado la empresa se introduce, con sus productos actuales, en nuevas áreas de mercado (segmentos, usos de producto, áreas geográficas, etc.). Finalmente en la diversificación la empresa se aparta tanto de los productos como de los mercados actuales.

Se puede señalar que la franquicia representa una forma de crecimiento de la empresa que se fundamenta en dos de las alternativas indicadas, la penetración en el mercado y el desarrollo del mismo. En efecto, los puntos de venta de la cadena franquiciada ofrecen los mismos productos o servicios comercializados por el centro inicial del franquiciante, lo que implicaría penetrar el mercado, o en nuevos mercados geográficos a través del desarrollo del mercado.

Respecto de cómo se llevará a cabo el crecimiento la empresa tiene tres grandes alternativas¹: desarrollo interno; fusiones y adquisiciones; y alianzas estratégicas. En los dos primeros casos, el desarrollo lleva aparejado elevadas inversiones y el crecimiento de las ventas trae un consecuente aumento de empleados y activos. Por su parte las alianzas estratégicas representan una forma de desarrollo que se ha popularizado debido a la incapacidad de las empresas a hacer frente a las elevadas inversiones que exige el crecimiento, o a asumir los riesgos que conlleva. La franquicia representa un tipo de alianza estratégica, pues constituye una forma de crecimiento o desarrollo de la

¹ Johnson, G. y Acholes, K., “Dirección estratégica. Análisis de las estrategias de las organizaciones”, Prentice May, Madrid, 1997.

empresa que requiere menores inversiones, lo que implica lógicamente menos riesgo. No obstante, este menor riesgo viene acompañado por un menor control de las actividades, al apoyarse el crecimiento en empresas independientes, de ahí la importancia de establecer la cooperación entre los participantes (franquiciante y franquiciado) sobre bases sólidas, asentadas en la mutua confianza y en un reparto equitativo de los beneficios.

3.1.2 Estrategia económica y financiera

Kahn¹ destaca que la gran diferencia del franchising con respecto al sucursalismo reside en el autofinanciamiento de su desarrollo. En efecto cuando el franquiciante decide lanzarse al mismo, se asegura una expansión rápida, autofinanciando siempre sus inversiones a través de los cánones iniciales y los de explotación, el franquiciante percibe inmediatamente la contrapartida financiera de los servicios suministrados.

Estos importes, al ser reinvertidos en la franquicia permitirán al franquiciante mejorar en forma continua el concepto, actuando sobre la creatividad y la innovación.

3.1.2.1 Economías de escala

El franchising es un sistema de cuasi integración vertical, lo cual tiene por efecto realizar economías de escala.

Se dice que existen economías de escala cuando el costo unitario de un bien o servicio puede reducirse a medida que la producción se incrementa, en virtud de que los costos fijos se dispersan en más unidades, los costos de construcción se reducen o el costo de los materiales comprados se recorta.

En el franchising se da esto cuanto mayor sea el desarrollo de una red, ya que mayor será la cantidad de productos, servicios y bienes de equipamiento comprados o bien producidos por el conjunto de la cadena. Este mayor volumen de compras/producción permitirá una disminución de los costos.

¹ Kahn, Michel, "Franchising y paternariado", Astrea, Buenos Aires, 1998, p. 18.

La organización de esta economía de escala pasará por:

- ❖ La creación de una central de compras
- ❖ La puesta en común de los servicios
- ❖ El establecimiento de un marketing estandarizado
- ❖ El establecimiento de una comunicación global

3.1.2.2 Preparación de operaciones financieras

La franquicia posibilita la realización de operaciones financieras específicas tales como¹:

- ❖ Participación de los franquiciados en el capital social del franquiciante y viceversa.
- ❖ Introducción en el mercado bursátil (si se cotiza en bolsa).
- ❖ Operaciones de fusión o de absorción.
- ❖ Inversiones internacionales. Vía inversión de capital con las posibilidades financieras, legales y fiscales dependiendo del país tanto que obtenga como del que envía los fondos.
- ❖ Operaciones de diversificación o integración vertical.

3.1.3 Estrategia de marketing

Generalmente, uno de los objetivos de toda empresa moderna, es la expansión, para lograr este fin, estas deberán seleccionar los canales de distribución más convenientes para conseguir que sus productos lleguen de forma adecuada a sus clientes.

La franquicia como estrategia de marketing presenta ventajas tales como:

- ❖ Incremento de la cifra de negocios: la creación de puntos de venta exclusivos permite que las ventas sean indudablemente superiores a las que tendría la misma compañía en un establecimiento donde sus productos compiten con otros.
- ❖ Mayor conocimiento de los mercados y consumidores: gracias al feedback de los franquiciados se obtendrá un conocimiento superior de los consumidores locales.

¹ Kahn, Michel, “Franchising y paternariado”, Astrea, Buenos Aires, 1998, p. 19.

- ❖ Control de los canales de distribución: todo productor se ve preocupado por la forma en que sus productos llegan al consumidor final, debido a la transmisión del know how y la asistencia técnica, el franquiciante se asegura que los franquiciados respeten las normas que él juzga necesarias para la comercialización. Por lo que la franquicia es una de las pocas alternativas de distribución en las que se mantiene el control de la distribución.
- ❖ Valoriza y capitaliza la marca: el efecto de la captación rápida de mayores segmentos de mercado permite que la marca sea cada vez más conocida y por lo tanto más requerida ya sea por consumidores como por posibles franquiciados.

3.2 Actividades franquiciables

A primera vista, al observar la enorme variedad de empresas franquiciadas, parecería que el campo de aplicación del franchising es lo suficientemente amplio como para funcionar virtualmente en cualquier tipo de empresa, y aunque en principio, todas las actividades comerciales admiten la franquicia algunas son más adaptables que otras.

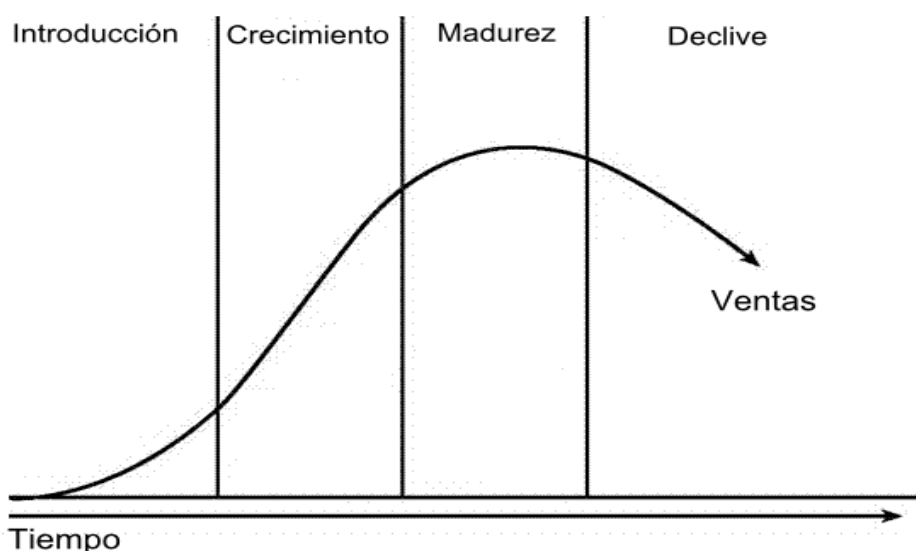
Ussia¹ examina las actividades franquiciables a la luz de cuatro apartados; concepto, mercado, producto/servicio ofertado y know how.

Actividades franquiciables	Concepto	❖ Probado
	Mercado	❖ Estable ❖ Amplio ❖ Rentable
	Producto o servicio	❖ Diferente ❖ Homogéneo ❖ Competitivo ❖ Rentable ❖ Completo
	Saber hacer	❖ Práctico ❖ Original ❖ Transmisible ❖ Dinámico

¹ Ussia, J., “Las bases económicas y comerciales del desarrollo de la franquicia”. Guía de la franquicia. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación, Valencia, 1992, p. 59.

- ❖ **Concepto:** el mismo debe ser probado a través de su aplicación práctica exitosa. En este punto merece ser mencionado que una franquicia puede nacer de dos maneras o bien a partir de una empresa ya establecida que decide expandirse o una empresa que nace con la idea de comercializar sus productos bajo la fórmula franquicia. En el primer caso queda claro que la franquicia nace a partir de un negocio exitoso, deseoso de expansión, pero en el segundo se hace necesario probar la fórmula antes de iniciar la red franquiciada. Esto se realiza por medio de puntos de venta iniciales, denominados centros piloto. La cantidad a establecer es muy relativa, sin embargo en este punto suele mencionarse la regla francesa “3 x 2”, la que expresa, que una empresa que quiera expandirse a través de la franquicia debe experimentar con éxito su fórmula en tres centros pilotos que se correspondan con los tres mercados diferentes de la compañía durante dos años, antes de proceder al lanzamiento de la cadena. Entendiendo que si existiese un mercado único, sólo se precisaría de un centro piloto.
- ❖ **Mercado:** las condiciones favorables de un mercado son tres: crecimiento, amplitud y rentabilidad. La primera de ellas hace referencia a que el mercado del producto o servicio ofertado se encuentre en las primeras fases del ciclo de vida, es decir en la de introducción o crecimiento.

Grafico 3.1: Ciclo de vida de un producto



Fuente: Enciclopedia Wikipedia.org

Según Pérez¹, los franquiciadores parecen considerar la fase de crecimiento como la más adecuada para el lanzamiento de una cadena, debido a que en la primera etapa del ciclo no ha habido suficiente tiempo para llevar a cabo una experimentación suficiente. El tratar de introducir una franquicia en la etapa de madurez, donde las ventas del sector no crecen, supone arrebatar una cuota de mercado a otras empresas, siendo notoriamente dificultoso (ver Grafico 3.1).

La segunda condición que debe cumplir el mercado es la amplitud, ya que la franquicia busca la ampliación de las ventas a través de la creación de una red de puntos de venta.

La tercera y última condición es la de rentabilidad, donde la franquicia dé buenos precios y óptima relación precio-calidad, será rentable cuando las cifras de ventas sean elevadas².

- ❖ **Producto o servicio:** las características relativas al producto o servicio se centran en diferenciación, competitividad y surtido que fueron analizadas en el capítulo 1.
- ❖ **Know how:** El saber hacer, ya descrito en el capítulo 1 debe ser básicamente práctico, original, transmisible y dinámico.

3.3 El package de la franquicia

El franquiciante es un productor, distribuidor, mayorista o prestatario de servicios, que ha puesto a punto su propio método y que ha codificado su know how con el objeto de transmitirlo³.

El package o paquete de la franquicia puede definirse como un conjunto de documentos que describen la experiencia y el know how del franquiciante, donde un franquiciado debe encontrar respuesta o en su defecto, cómo abordar la mayor parte de todas las dudas e interrogantes que le surjan durante la vida del negocio.

¹ Pérez, M., “Devenir franchiseur”, CECOD, París, 1990, p. 19.

² Díez de Castro, Enrique y Galán González, José Luís, “Práctica de la Franquicia”, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill de Management, Madrid, 1998, p. 80.

³ Kahn, Michel, “Franchising y paternariado”, Astrea, Buenos Aires, 1998, p. 27.

Aunque es difícil precisar cuales deben ser los manuales que conforman un package, según Kahn¹ estos serían los más importantes:

- ❖ Manual de normas gráficas
- ❖ Plan de instalación tipo
- ❖ Manual de venta
- ❖ Dossier informativo
- ❖ Manual de procedimientos
- ❖ Manual económico-financiero
- ❖ Manual jurídico

3.3.1 Manual de normas gráficas

Uno de los puntos fuertes de la franquicia es que el franquiciado puede disponer desde el primer momento de la imagen corporativa que le proporciona el franquiciante. El manual deberá indicar las condiciones en las cuales el franquiciado podrá y deberá utilizar dicha imagen corporativa. El respeto del manual asegura la utilización idéntica de marca. Gracias a ello, se posibilita la homogeneidad de los puntos de venta, de los documentos administrativos, de la publicidad, etc.

3.3.2 Plan de instalación tipo

Definirá, principalmente la arquitectura comercial del punto de venta: instalación interior y exterior, ubicación de logo de la firma, decoración de vidrieras, intensidad de iluminación, materiales, colores, etc.

3.3.3 Manual de ventas

Se trata de un manual de negociación, con argumentos de venta para los franquiciados.

3.3.4 Dossier informativo

Permite que toda persona interesada en una franquicia, tenga la posibilidad de obtener un conjunto de informaciones generales relativas al franquiciante, a su fórmula,

¹ Kahn, Michel, “Franchising y paternariado”, Astrea, Buenos Aires, 1998, p. 28.

a la red, a su notoriedad, así como las precisiones en cuanto a resultados económicos posibles y las inversiones requeridas.

3.3.5 Manual de procedimiento

Sirve de guía práctica al franquiciado, aportándole consejos y precisando formalidades a seguir durante la ejecución del contrato. Estará compuesto básicamente por manuales administrativos, comerciales, de gestión, de merchandising y de publicidad.

3.3.6 Manual económico-financiero

El mismo cuenta con datos tales como resultado de un franquiciado promedio, proyecciones de resultados por franquicia, necesidades de tesorería, plan de cuentas a utilizar, etc.

3.3.7 Manual jurídico

Reúne aquellos documentos de carácter jurídico y contractual: contrato de franquicia, reglamento interno, código de conducta, etc.

Es importante destacar que el package debe considerarse como un conjunto de instrumentos capaces de ser modificados a fin de adaptarse al mercado en la medida que los productos pierdan novedad o los productos evolucionen. Por último, un buen package debe mantenerse confidencial, permitiendo el acceso sólo a los miembros de la red, ya que el know how es una importante ventaja competitiva frente a la competencia.

3.4 Reclutamiento y selección de franquiciados

Un franquiciante no puede permitirse una mala selección de franquiciados que lleve al fracaso de puntos de venta deteriorando la imagen de la cadena. Por lo que se hace imprescindible la selección minuciosa de los mismos.

Las fuentes más importantes de reclutamiento son:

- ❖ Medios de comunicación.
- ❖ Anuarios y revistas de especializados.

- ❖ Ferias de franquicia.
- ❖ Conferencias y reuniones profesionales.
- ❖ Mailing e internet.
- ❖ Su propia clientela.

A la hora de la selección el franquiciante deberá en primer lugar definir un perfil adecuado para el puesto de franquiciado y posteriormente en base al mismo, realizar la selección, teniendo en cuenta tanto aspectos humanos como económico/financieros. Con respecto a los primeros se deberían evaluar aspectos tales como inteligencia y practicidad; facultad de adaptación a los cambios; interdependencia, sobre la base que el franquiciado es un individuo independiente que se acoge a la fórmula de comercio asociado; experiencia profesional, al respecto en general los franquiciantes prefieren reclutar profesionales ya que adquirirán más rápidamente la capacitación y poseerá una mayor base financiera; etc. Con respecto a los aspectos económico/financieros, resulta evidente que el franquiciante exigirá a los franquiciados que acrediten de alguna manera poseer los recursos necesarios para afrontar las contraprestaciones y los gastos, que requiera la marcha habitual del negocio.

El crecimiento de una red franquiciada no tiene límites. La saturación de los puntos de venta en un mercado conduce inexorablemente al acceso a otros nuevos y, con el tiempo a la internacionalización de la cadena. Lo que sí es evidente que con el desarrollo de la cadena, las necesidades de la central aumentan y por lo tanto, se precisa el desarrollo de estructuras adecuadas al tamaño que vaya teniendo la red.

3.5 Internacionalización de la franquicia

La franquicia se manifiesta como una de las formas más interesantes que se le presentan a una empresa para expandirse internacionalmente.

El franchising internacional presenta las mismas ventajas que el franchising en el ámbito local. Gracias a esta fórmula, la red se podrá asegurar el autofinanciamiento de su desarrollo. Asimismo la marca, debido a su dimensión internacional, acrecentará su notoriedad y su valor se elevará.

Según Bescos¹, las motivaciones que favorecen la internacionalización de una red son las siguientes:

- ❖ Interés nacional: generalmente los entes públicos favorecen y ayudan a las empresas cuando comienzan su comercialización en otros países.
- ❖ Economías de escala: la multiplicación de los puntos de venta multiplica los productos a comercializar. Por lo que el franquiciante produce o negocia con proveedores por mayores cantidades, lo que permite reducir los costos.
- ❖ Incremento de la notoriedad: el aumento de la cantidad de puntos de venta en diferentes países contribuye a un mayor conocimiento de la marca y en general a mejorar su imagen.
- ❖ Perfeccionamiento del saber hacer: el hecho de operar en nuevos mercados supone recoger nuevas experiencias que pueden incrementar y perfeccionar el know how del franquiciante.
- ❖ Diversificación de riesgos: el reparto de riesgos comerciales y políticos es otra consecuencia importante de la presencia en distintos países.

3.5.1 Diagnóstico interno de la red

El franquiciante deberá, previamente a la internacionalización, verificar su capacidad financiera, ya que la misma requiere estudios previos, y adicionalmente sería óptima la creación de una unidad piloto en el país para testear el concepto. Exportar la red es también saber medir los riesgos ya que siempre existe el riesgo de un fracaso y es importante tener en cuenta si la red puede permitirse esto.

3.5.2 Estudios de mercado y legales

Consiste en analizar el mercado de los productos comercializables en los diferentes países candidatos a internacionalizar la franquicia.

Este estudio debe analizar la viabilidad de la franquicia en el mercado de destino y las previsiones sobre el futuro desarrollo de la misma. Igualmente es interesante considerar la realización de un estudio sobre la conveniencia o no de fabricar los

¹ Bescos, M., "Factoring y franchising", Pirámide, Madrid, 1990, p.159.

productos en el país de destino frente a la alternativa de fabricación y envío desde el país de origen.

Desde el punto de vista legal la existencia o no de regulaciones sobre franquicia y las diferencias de las mismas entre los distintos países hacen necesario un estudio pormenorizado del marco jurídico.

Resulta evidente que aquellos países que hayan superado ambos tipos de estudios son los candidatos entre los que deberá efectuarse la elección.

3.5.3 Elección de la forma de acceso al país de destino

El acceso a los mercados internacionales mediante la franquicia puede llevarse a cabo de diferentes maneras entre ellas¹:

- ❖ Franquicia directa: consiste en la firma de un contrato de franquicia con un franquiciado que se va a ubicar directamente en el país de destino. Esta forma de operar es poco utilizada ya que resulta complicada la asistencia y ayuda permanente del franquiciante al franquiciado debido a la lejanía de los mismos y adicionalmente debido a que aumenta el riesgo de fracaso ya que cada país tiene su propio contexto económico y la fórmula comercial puede no adaptarse a las condiciones locales.
- ❖ Sucursales franquiciadoras: consiste en que el franquiciante abra sucursales en el país de destino.
- ❖ Joint ventures: supone una alianza estratégica, y un acuerdo comercial de inversión conjunta, en la cual el franquiciante aportará su marca, know how, etc. y el socio básicamente su conocimiento sobre el mercado local.
- ❖ Franquicia master: a través de la misma se concede a una persona o empresa, la explotación de una franquicia en un territorio o país determinado. La empresa adjudicataria puede explotar la franquicia con puntos de venta propios o lo que es más normal convirtiéndose en franquiciante.

¹ Díez de Castro, Enrique y Galán González, José Luís, “Práctica de la Franquicia”, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill de Management, Madrid, 1998, p. 80.

3.5.4 Adaptación de la franquicia al país o países de destino

El éxito de una franquicia en un país no implica necesariamente que se pueda reproducir el mismo en otro mercado diferente, en el que los gustos y hábitos de los consumidores pueden ser muy diferentes. Por lo que generalmente resulta necesario efectuar adaptaciones para que los productos y establecimientos gocen del mismo éxito que en el país de destino.

3.5.5 Fracasos en la internacionalización

Las principales causas por las que fracasan las franquicias internacionales son similares a las que conducen al fracaso en territorios más reducidos:

- ❖ Incorrecta selección del franquiciado que va a implementar la franquicia en otro país.
- ❖ El franquiciante no quiere correr riesgos y no asigna suficientes recursos a la expansión.
- ❖ No tener en cuenta las peculiaridades sociales y culturales de los países de destino.
- ❖ Penetración muy rápida. La mayor parte de las veces la introducción de un producto requiere un periodo de aclimatación, cambio de gustos y aceptación por los consumidores, lo que no permite una expansión en forma rápida.

Capítulo 4

El Franquiciado

La franquicia se presenta para muchas personas como una magnífica oportunidad de incorporarse al mundo de los negocios. Sin embargo hay que comprender que es sólo una de las formas de incorporarse al mundo empresarial, y que de ser la elegida, lo será por sus ventajas frente a otras fórmulas comerciales.

La incorporación a una cadena franquiciada supone un acto de voluntad del franquiciante y del franquiciado. Por lo tanto, debe existir una persona que desee asumir un riesgo empresarial adquiriendo la franquicia y que un franquiciante le seleccione como miembro. Al adherirse a una cadena de franchising, el franquiciado se encontrará dentro de un sistema regido por reglas que le conferirán derechos y ventajas, pero en contrapartida, lo someterán a ciertas obligaciones.

Integrar una cadena es una decisión que no debería tomarse a la ligera, cualquier persona con intenciones de incorporarse debería seguir una serie de pasos previos a convertirse en franquiciado:

- ❖ Análisis del perfil propio como candidato franquiciado.
- ❖ Análisis del perfil del franquiciante.
- ❖ Análisis de la documentación contable.
- ❖ Análisis de la rentabilidad de la franquicia y de esta con respecto a otros negocios.

Una vez que la decisión de integrarse a una red de franchising se considera apropiada, el nuevo franquiciado gozará de una serie de ventajas por pertenecer a la cadena y una serie de responsabilidades que son propias de su rol.

4.1 Perfil del franquiciado

Kahn¹ clasifica a los tipos de candidatos en función de lo que esperan obtener ingresando al franchising y sus conocimientos previos:

- ❖ Neófitos: busca establecerse por su propia cuenta, limitando los riesgos que trae aparejada la creación de una empresa afiliándose a insignias notorias, bien implantadas en el negocio.
- ❖ Profesionales asalariados: busca establecerse por su propia cuenta dentro de un sector que conoce bien, pero beneficiándose de la notoriedad de una marca, con el fin de minimizar los peligros de un eventual fracaso.
- ❖ Inversores: buscan solamente obtener ganancias.

A los candidatos no les será complicado agruparse en alguna de las clasificaciones anteriores sin embargo previo a la incorporación y elección de una cadena se debe realizar un análisis de las condiciones personales para convertirse en franquiciado.

Si bien es sumamente complicado, y no es el objeto de este trabajo definir el perfil óptimo de un franquiciado, todo candidato sabrá:

- ❖ Si su mentalidad es lo suficientemente elástica como para absorber la formación que le será brindada.
- ❖ Si se encuentra en condiciones de hacer abstracción de los hábitos que pudiera haber adquirido en un pasado, si los mismos, no son coherentes con las pautas enunciadas por el franquiciante.
- ❖ Si posee a la vez la estabilidad, dinamismo y adaptabilidad requerida por las estructuras y la naturaleza del sistema.
- ❖ Si es capaz de someterse a una disciplina de red.
- ❖ Si posee un espíritu de grupo.

En caso de no reunir tales características, se le debería aconsejar que abandone la intención de integrarse a una red de franquicia.

¹ Kahn, Michel, “Franchising y paternariado”, Astrea, Buenos Aires, 1998, p. 97.

4.2 Perfil del franquiciante

Si bien el franquiciante conserva el poder de admitir a quien considera que posee las condiciones para desempeñarse como franquiciado, estos últimos en muchos casos aprovechan la competencia entre redes, presentándose como candidatos para aquellas que ofrezcan mayores beneficios.

Para seleccionar correctamente una cadena se debe poseer el máximo de información de la misma. Las fuentes donde se podría obtener esta información son variadas, entre ellas se puede mencionar:

- ❖ Ferias de franquicia, las que permiten ponerse en contacto con franquiciantes.
- ❖ Revistas y anuarios especializados, donde se ofrece un directorio de las cadenas y las características más relevantes de cada una de ellas, tales como cánones de entrada, royalties, cánones de publicidad, exigencias para el local, etc.
- ❖ Contacto directo con franquiciados, el mismo juega un doble papel, en primer lugar, puede producirse que una persona pase por delante de un punto de venta franquiciado y se sienta atraído por dicho negocio, indagando ante el franquiciado la forma de acceder al mismo; en segundo lugar, para un candidato, el franquiciado constituye una de las fuentes más validas y reales de información sobre la cadena.
- ❖ Contacto directo con franquiciantes, los que sin duda pueden aportar gran cantidad de datos sobre la franquicia, pero que deberían ser tomados con cautela debido a que pueden estar sesgados a favor de la misma. Adicionalmente con el franquiciante se podrían tratar temas referidos al contrato.
- ❖ Anuncios en medios de comunicación.

4.3 Análisis de documentos contables

La obligación de los comerciantes, individuales o colectivos, de llevar registros contables surge imperativamente del artículo 43° del Código de Comercio¹. Según la Ley 19.550² la totalidad de las sociedades por acciones (sociedades anónimas,

¹ Código de Comercio de la República Argentina (1889).

² Ley de Sociedades Comerciales de la República Argentina N° 19.550 (1984).

sociedades anónimas con participación estatal mayoritaria, sociedades en comandita por acciones, etcétera) y las sociedades de responsabilidad limitada cuyo capital alcance la suma de \$10.000.000, deberán perfeccionar estados contables que estarán integrados según lo enunciado por la mencionada ley de sociedades comerciales, por balance, estado de resultados, cuadros e información complementaria, memoria e informe de la sindicatura y los mismos serán completados a requerimiento de las Resoluciones Técnicas Contables, por un dictamen o informe escrito, suscripto por un contador público independiente que estará fundado en un trabajo de auditoría. Las restantes sociedades deberán confeccionar estados contables de acuerdo a los artículos 51° y 52° del Código de Comercio, o sea elaborando y presentando a sus socios balances y cuadros demostrativos de las ganancias o pérdida.

A todo empresario decidido a invertir sus capitales le resulta necesario, previo a la firma del contrato, informarse a través de investigaciones y cálculos, sobre la situación en la que se encuentra la cadena. Con este objetivo es recomendable que el franquiciante ponga a disposición del futuro franquiciado, la documentación contable antes mencionada, que permita al último, formarse una opinión razonable sobre aspectos tales como beneficios futuros, rentabilidad, volumen de ventas, márgenes, etc. Si bien en la práctica, en países como Argentina donde no está legislada la franquicia, los franquiciantes son reticentes a brindar este tipo de información precontractual, la misma es necesaria para que el franquiciado afronte la real dimensión del negocio al cual ingresa, no generando falsas expectativas que posteriormente puedan ser contraproducentes. Esta información en Francia por ejemplo, fue regulada a través de la Ley Doubin¹, que impone al franquiciante la obligación de proporcionar información previa a la firma del contrato de franchising, de manera de proteger al franquiciado en su decisión de adhesión; y castigarlo en caso de promulgarla. En nuestro país en el proyecto de ley sobre franquicias comerciales presentado en el Congreso de la Nación en el año 1999 por los legisladores Álvarez y Fernández Mejjide exigía al franquiciante la presentación ante el candidato franquiciado de los estados de resultados y memorias de los tres últimos ejercicios, sin embargo la ley no fue sancionada. Un proyecto de ley posterior presentado por el senador Carlos Rossi en el año 2006 mantenía la exigencia

¹ Ley 89-1008, Francia (1989).

de presentar los estados contables de los últimos tres ejercicios pero adicionalmente, el franquiciante debía presentar al franquiciado los estados contables del último ejercicio de como mínimo un franquiciado en caso de existir.

El análisis de ratios acerca de la situación financiera de corto y de largo plazo, basado en los estados contables de los últimos ejercicios y periodos intermedios (en caso que la empresa emita balances trimestrales, semestrales, etc.) como también de los balances proyectados del franquiciante es deseable en caso que el posible franquiciado obtenga la información.

4.3.1 Análisis financiero de corto plazo

El objetivo de analizar la situación financiera de corto plazo, consiste en determinar la capacidad del ente para hacer frente a sus obligaciones en un periodo de tiempo que comprende hasta un año¹. El hecho de no tener los fondos necesarios en el momento oportuno desencadenaría en problemas para hacer frente a las obligaciones; a su vez tener fondos en exceso genera un costo de oportunidad. El análisis de ciertos índices de corto plazo permite al candidato franquiciado tener indicios del flujo de fondos que generan las unidades, entre los mismos se pueden mencionar:

- ❖ Liquidez corriente.
- ❖ Rotación de bienes de cambio.
- ❖ Plazo de cobranzas de las ventas.
- ❖ Ciclo operativo bruto.
- ❖ Plazo de pago de las compras.
- ❖ Ciclo operativo neto.

4.3.1.1 Liquidez corriente

Nos indica por cada peso que se adeuda en el corto plazo, cuántos pesos se cuentan para hacer frente a dichas obligaciones.

Liquidez corriente: $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$

¹ Pérez, Jorge Orlando, “Análisis de Estados Contables, un enfoque de gestión”, Universidad Católica de Córdoba, Córdoba, 1998, p. 35.

Si bien es relativo, índices inferiores a 1 dan indicios de dificultades para afrontar pasivos por parte del franquiciante, sin embargo esto no es determinante debido a que una empresa podría tener índices menores a uno y a la vez tener plazos de cobranza menores a los de pago por lo que no estaría en problemas financieros de corto plazo.

4.3.1.2 Rotación de bienes de cambio

El concepto de rotación esta referido a la cantidad de veces que dentro de un lapso de tiempo se vende el stock de mercaderías. Este índice es significativo dentro del concepto de franchising debido a que un franquiciado accede a este tipo de negocio con el objetivo de entrar en una cadena reconocida que le permita vender grandes cantidades por el sólo hecho de tener una marca conocida, a la vez que el franquiciante con el incremento de las ventas se beneficia incrementando sus economías de escala.

$$\text{Rotación de las mercaderías:} \quad \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Saldo promedio de mercaderías}}$$

Íntimamente relacionado se encuentra la antigüedad de las mercaderías

$$\text{Antigüedad de las mercaderías:} \quad \frac{\text{Saldo promedio de mercaderías}}{\text{Costo de ventas}} \times \text{Periodo de tiempo}$$

Baja rotación de la mercadería o mercadería antigua son indicios que el producto objeto de la franquicia no es lo suficientemente atractivo o bien el know how de venta no está lo suficientemente desarrollado. Sin embargo no hay que perder de vista que estos son solo indicios, ya que pueden existir productos que por sus características sean de lenta rotación pero, acompañados por una estrategia de precios altos generen beneficios al ente.

4.3.1.3 Plazo de cobranza de las ventas

El índice permite saber en cuanto tiempo se cobran las ventas.

$$\text{Plazo de cobranza ventas:} \quad \frac{\text{Saldo promedio cred. por venta}}{\text{Ventas totales + IVA ventas}} \times \text{Periodo de tiempo}$$

El índice resulta útil a los efectos de determinar el ciclo operativo bruto.

4.3.1.4 Ciclo operativo bruto

Se refiere al lapso de tiempo que tarda el proceso compra-producción-venta-cobranza.

Ciclo operativo bruto: Plazo de cobranza ventas + Antigüedad bienes de cambio

Expone los días desde que la mercadería o materia prima entra al depósito hasta que se cobra. Cuando la empresa vende exclusivamente de contado, este ciclo se corresponde a la antigüedad de bienes de cambio.

4.3.1.5 Plazo de pago de las compras

El índice permite saber en cuanto tiempo se pagan las compras.

Plazo de pago de las compras:
$$\frac{\text{Saldo promedio proveedores}}{\text{Compras totales} + \text{IVA compras a cred.}} \times \text{Periodo de tiempo}$$

El índice resulta útil a los efectos de determinar el ciclo operativo bruto.

4.3.1.6 Ciclo operativo neto

El ciclo operativo neto se logra restándole al plazo de pago de las compras el ciclo operativo bruto.

Ciclo operativo neto: Ciclo operativo bruto - Plazo de pago de las compras

La brecha que arroje el ciclo deberá cubrirse con capital corriente (activo corriente-pasivo corriente) para que la empresa pueda operar financieramente¹.

Si bien el análisis financiero a corto plazo se debe manejar con cautela y evaluarlo en cada caso particular, el mismo arroja indicios sobre la salud financiera del franquiciante que le permiten al candidato franquiciado formarse una idea del flujo de

¹ Pérez, Jorge Orlando, “Análisis de Estados Contables, un enfoque de gestión”, Universidad Católica de Córdoba, Córdoba, 1998, p. 63.

fondos de un negocio de la cadena. A la hora del análisis el candidato debe tener en cuenta que los estados contables del franquiciado de los cuales extrae los datos pueden estar formados por una serie de locales que sean propios del dueño de la cadena y que se hayan correspondido con estrategia de sucursalismo.

4.3.2 Análisis financiero de largo plazo

Al analizar la situación financiera de la empresa de largo plazo se busca determinar cuál es la posición financiera del franquiciante, con sus recursos, para hacer frente a sus compromisos a largo plazo. Así como el análisis de corto plazo se centra en la liquidez del ente y la generación de fondos, cuando el plazo de tiempo es superior al año el análisis apunta a recolectar indicios referidos a un problema estructural del franquiciante que ponga en duda la capacidad del mismo de mantener el negocio en el tiempo. Entre los índices referidos a este tipo de análisis se puede mencionar:

- ❖ Endeudamiento
- ❖ Inmovilización

4.3.2.1 Endeudamiento

Las razones por las que una empresa decide financiarse a través del endeudamiento pueden ser: la imposibilidad de acceder al mercado de capitales; el costo fijo del pasivo que, ante proyectos muy rentables es probable que a un ente le convenga endeudarse; el costo de oportunidad de los propietarios del capital; etcétera.

Como se menciona a lo largo de este trabajo, la particularidad de este tipo contractual permite la expansión del negocio del franquiciante sin necesidad de grandes inversiones, a través de unidades ajenas bajo su misma insignia y método de trabajo; pero no deja de ser cierto que el franquiciante requiere una inversión para pulir su know how, la forma de transmitirlo, y su estructura administrativa y comercial para adaptarse al crecimiento. Esta inversión no siempre se logra financiar con fondos propios, y deriva en la obtención de préstamos.

$$\text{Endeudamiento: } \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

El índice indica por cada peso de recursos propios aportados, cuántos de capital de terceros se emplearon.

Ciertos autores¹ afirman que conforme a sanas políticas financieras, la participación de los acreedores en la financiación de la inversión total no debe superar a la de los propietarios, ósea se estima como nivel máximo de endeudamiento a un índice igual a 1. Sin embargo esta postura no debe tomarse tan estrictamente ya que el índice variará en función del tipo de empresa del que se trate, el costo del pasivo, su exigibilidad, y la posibilidad de generar resultados.

Este índice en el caso del franquiciante variará en función de la posibilidad de abrir su local con fondos propios o la necesidad de endeudarse.

4.3.2.2 Inmovilización

En la inmovilización se pretende medir el grado de inflexibilidad de los recursos de la empresa. Esto es importante desde el punto de vista financiero porque en la medida que la proporción de activos no corrientes sobre el total de activos resulte mayor, ello le otorga menores posibilidades para disponer de los bienes en cualquier momento.

$$\text{Inmovilización: } \frac{\text{Activo no corriente}}{\text{Activo}}$$

En general la forma menos riesgosa de financiar los activos no corrientes es con recursos propios, o de lo contrario con deuda a largo plazo. Incorporar activos no corrientes a través de pasivos corrientes puede dar indicios al franquiciado de futuros problemas financieros que deberá afrontar el franquiciante debido a que dichos activos no generan un retorno suficientemente rápido de fondos.

$$\text{Financiación de la inmovilización I: } \frac{\text{Patrimonio neto}}{\text{Activo no corriente}}$$

¹ Senderovich, Isaac A. y Tellas, Alejandro J., “Análisis de balances ajustados por inflación”, Edición Universitaria, 1º Edición, Buenos Aires, 1983.

El índice se denomina financiación de la inmovilización I ya que si resulta inferior a 1 significa que el patrimonio neto no alcanza a financiar el activo no corriente y se debe elaborar la II.

$$\text{Financiación de la inmovilización II: } \frac{\text{Patrimonio neto} + \text{Pasivo no corriente}}{\text{Activo no corriente}}$$

Si el resultado es superior a 1, significa que el activo no corriente está financiado en su totalidad con recursos propios y capital de terceros a largo plazo; de lo contrario parte de los activos están siendo financiados con pasivos corrientes, dando indicios de posibles problemas de financiamiento.

4.4 Análisis de la rentabilidad de la franquicia

Ciertos franquiciantes conocedores de las motivaciones profundas del franquiciado tipo, aprovecharán la existencia de una cadena de gran notoriedad para reclamar cánones de entrada desproporcionados. El canon inicial no será establecido en función del valor de los elementos que el franquiciante pone a disposición del franquiciado sino en función del monto máximo que un candidato franquiciado está dispuesto a pagar con el objeto de beneficiarse de las ventajas de la cadena¹.

Es importante que un franquiciado que está decidido a no invertir sus capitales a la ligera se informe, a través de investigaciones y cálculos efectuados por sí mismo o por terceros sobre la rentabilidad real de la inversión.

Invertir en una red, depende no sólo de una estrategia económica o comercial, sino también de una estrategia financiera. En efecto, todo candidato franquiciado debe hacer un análisis sobre la rentabilidad que generarán los capitales que deberá invertir para ingresar a una cadena, y si dicha rentabilidad es superior a otras alternativas de inversión.

¹ Kahn, Michel, "Franchising y paternariado", Astrea, Buenos Aires, 1998, p. 110.

Las siguientes son algunas herramientas de decisión a tener en cuenta por el candidato franquiciado previa incorporación a una cadena:

- ❖ Valor presente neto (VPN)
- ❖ Periodo de recuperación (PR)
- ❖ Tasa interna de retorno (TIR)

4.4.1 Valor presente neto

De manera genérica, se define al valor presente neto como la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo¹. Para utilizar esta herramienta en primer lugar se deben estimar los flujos de fondos tanto positivos como negativos que generará la franquicia durante la vida del contrato. Posteriormente, se deben descontar los flujos de fondos a una tasa de mercado para obtener su valor presente. Una vez obtenida dicha estimación el valor presente neto se determina como la diferencia entre el valor presente de los flujos futuros de efectivo y el costo de la inversión.

A modo de ejemplo, supongamos que los ingresos en efectivo provenientes de la instalación de un local franquiciado serán de \$80.000 al año. Los costos en efectivo, incluyendo cánones e impuestos serán de \$60.000 pesos al año. El canon de entrada más los costos necesarios para instalar la franquicia son de \$40.000 y el contrato de franquicia tiene una duración de 5 años. Utilizando una tasa de descuento de 10%. ¿Será una buena inversión incorporarse a la franquicia?

$$\text{Valor presente: } (80.000-60.000) \times [1 - (1/1,10^5)] / 0,10$$
$$: 75.816$$

Cuando comparamos este resultado con el costo inicial de \$40.000, se obtiene el valor presente neto:

$$\text{Valor presente neto: } - 40.000 + 75.816 = 35.816$$

¹ Ross, S., Westerfield R., Jordan, B., "Fundamentos de las finanzas corporativas", 5° Edición, Editorial McGraw-Hill, México DF, 2001, p. 268.

Esta sería una buena inversión, ya que el VPN es positivo y en consecuencia el valor de la inversión se va a ver incrementado. En definitiva todo lo que es necesario saber para tomar una decisión con esta herramienta es si el valor presente neto es positivo o negativo. Por consiguiente una inversión será mejor que otra alternativa si su VPN es mayor.

4.4.2 Periodo de recuperación

El periodo de recuperación es el tiempo que se requiere para que una inversión genere flujos de efectivo suficientes para recuperar su costo inicial. Basándose en esta regla una inversión es aceptable si su periodo de recuperación es inferior al tiempo previamente especificado.

Siguiendo con el ejemplo enunciado en la sección anterior, la inversión inicial requerida era de \$40.000, si anualmente el flujo de fondos es de \$20.000 (siendo los ingresos anuales \$80.000 y los costos \$60.000) esta franquicia “se paga a si misma” en dos años. Si requerimos un periodo de recuperación menor esta inversión no es aceptable, de lo contrario si lo será. Dado que el plazo del contrato era de cinco años en nuestro ejemplo, utilizando esta herramienta, invertir en dicha franquicia es un buen negocio.

Si se comparara esta herramienta con el VPN, este último ofrece ventajas, ya que el periodo de recuperación se obtiene simplemente añadiendo flujos de efectivo sin existir ningún tipo de descuento de los mismos, por lo que el valor del dinero a través del tiempo se ignora. Adicionalmente esta regla no considera las diferencias de riesgo entre diferentes franquicias, o entre una franquicia y otro tipo de inversión entre las operaciones.

El periodo de recuperación descontado es la cantidad de tiempo que debe transcurrir para que la suma de los flujos descontados sea igual a la inversión. Esta variable de la regla tiene la ventaja que considera el valor del dinero en el tiempo.

4.4.3 Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno es la tasa de descuento que hace que el VPN de la inversión sea igual a cero. Con base en la regla de la TIR, la instalación de una franquicia es aceptable si la TIR es superior al rendimiento requerido, de lo contrario debe buscarse otro tipo de inversión o bien invertir en otra red.

Siguiendo el ejemplo presentado anteriormente, para encontrar el punto de equilibrio de la tasa de descuento, se iguala el VPN a cero.

$$\text{Valor presente neto} = 0 = -40.000 + (80.000-60.000) \times [1 - (1/1+R)^5] / R$$

Luego despejando R :

R : 41%

Por consiguiente si el rendimiento requerido era superior al 41% esta inversión deberá ser rechazada de lo contrario ser aceptada.

4.5 Derechos y obligaciones del franquiciado

El franquiciado que, luego de hacer el análisis correspondiente, decide ingresar a una red de franchising, gozará de una relación comercial privilegiada con el franquiciante e integrará una cadena, lo cual significa un conjunto de individuos (los otros franquiciados) que comparten un interés en común, lograr el éxito de la cadena y que le confieren al nuevo integrante una serie de derechos y obligaciones.

4.5.1 Derechos y beneficios

El franquiciado desde el comienzo de su negocio se ve beneficiado por una imagen de marca atractiva y un know how basado en la experiencia del franquiciante que permite al franquiciante convertirse rápidamente en un especialista operativo y gracias a esto evitar las dificultades de comenzar un nuevo negocio.

La formación es otro derecho que obtiene el franquiciado, la misma esta formada por dos etapas, la formación inicial y la formación permanente. Otro derecho que no

debe perderse de vista es el de la independencia. Aunque estrechamente ligado al franquiciante, el franquiciado es jurídica y financieramente independiente.

Desde el punto de vista económico financiero el franquiciado se beneficia directamente de las economías de escala logradas por el franquiciante obteniendo reducciones de precios que el comerciante aislado no puede obtener.

4.5.2 Compromisos y obligaciones

Desde el comienzo de la relación contractual el franquiciado se compromete a realizar una inversión inicial, a pagar un canon de entrada y a sufragar los gastos de publicidad para el lanzamiento.

Una vez que la actividad se encuentra en funcionamiento y durante el tiempo que se prolongue la misma el franquiciado pagará un canon de explotación o royalty como contrapartida de la formación constante y el perfeccionamiento del know how. Adicionalmente, si estuviese estipulado, pagará los correspondientes cánones de publicidad.

Tanto los compromisos enunciados anteriormente como los de secreto, respeto a la exclusividad territorial, aprovisionamiento, obligación de recurrir a los servicios de la central, no competencia, etcétera estarán enunciados en el contrato.

Capítulo 5

Aspectos jurídicos

El desarrollo actual del sistema de franquicias en nuestro país y en el mundo permite afirmar que nos encontramos ante un contrato nuevo, diferente de los restantes contratos por medio de los cuales se pudo llevar a cabo hasta el día de hoy la comercialización de bienes y servicios. Más allá de las afinidades entre los contratos de franquicias y otros instrumentos de distribución comercial tales como los de concesión o agencia por ejemplo, es indudable que este sistema contiene elementos que lo diferencian.

No cabe duda que nos encontramos ante un contrato novedoso y atípico, ya que en nuestro país, más allá de varios proyectos presentados en el Congreso de la Nación, que serán comentados en el desarrollo de este capítulo, actualmente no existe legislación específica referida a él, ni tampoco demasiados antecedentes jurisprudenciales. Sin embargo su recepción ha sido posible mediante el principio de autonomía de la voluntad contenido en el art. 1197 del Código Civil.

5.1 Naturaleza jurídica del contrato de franquicia

5.1.1 Caracteres del contrato

El contrato de franchising será siempre *consensual*, de manera que se encuentra perfeccionado cuando ambas partes manifiesten su consentimiento en forma expresa.

Habitualmente en una contratación de franchising, tal momento se hará efectivo con la firma del instrumento que contenga las estipulaciones que conforman la totalidad de la convención a la que las partes han arribado. Sin embargo al no exigirse formalidades en relación a tal instrumentación, el contrato será *no formal*.

El contrato es *bilateral* porque ambas partes tendrán derechos y obligaciones y se comprometerán a contraprestaciones recíprocas. Es un contrato *oneroso* en razón que ambas partes procurarán obtener rédito económico y lucrativo con las contraprestaciones mutuamente acordadas.

El franchising se concretará en un convenio de *trato sucesivo* porque las prestaciones a cargo de ambas partes son de carácter continuado y deben cumplirse a lo largo de todo el contrato.

Por otra parte el contrato es *atípico* en tanto no figura regulado dentro de los contratos normados en el Código Civil, ni en el Código de Comercio. Es decir se trata de un contrato moderno que no encuentra regulación específica en nuestras normas.

En definitiva el contrato de franquicia es consensual, no formal, bilateral, de trato sucesivo, de carácter oneroso, y al no estar regulado es atípico.

5.1.2 Caracteres recurrentes o habituales

Además de los caracteres antes mencionados existen otros que si bien no son definitorios del contrato de franquicia, son de tal frecuencia y habitualidad que lo definen en mayor medida y son aplicables a una importante cantidad de redes.

- ❖ *Intuitu personae*: si bien ciertos autores como Kleidermacher¹ discuten si este realmente es un aspecto que caracterice a la franquicia, la mayoría de la doctrina lo considera un rasgo distintivo. El *intuitu personae* hace referencia al hecho que el franquiciante, que quiere asegurar la explotación correcta de su negocio, se interese en que las cualidades personales de los candidatos franquiciados se amolden a un determinado perfil que disminuya el riesgo de fracasos por malas administraciones. Adicionalmente el franquiciado también estará interesado en vincularse con una entidad seria y responsable que le franquicie un negocio probado y por ende rentable. El *intuitu personae* es receptado por ciertas legislaciones específicas de la materia como por ejemplo la brasilera que requiere que el franquiciante declare cuál es el perfil de sus franquiciados,

¹ Kleidermacher, Jaime L., “Franchising, aspectos económicos y jurídicos”, 1º Edición, Abeledo Perrot, Buenos Aires, 1993, p. 133.

concepto que también recogía el proyecto de legislación presentado por los legisladores Álvarez y Fernández Meijide en nuestro país y que refuerza el concepto.

- ❖ Cooperación: uno de los elementos que caracterizan al contrato de franquicia comercial es la colaboración estricta que tiene lugar entre las partes. Por lo tanto debe ubicárselo entre los llamados “contratos de cooperación”, que son aquellos en los que una parte desarrolla una actividad en concurrencia con una actividad ajena, si bien de manera independiente¹. Este carácter ha producido en la doctrina la confusión de que en contratos de franchising se evidencia un carácter asociativo, que permite cierta analogía con aquellos contratos de colaboración asociativa legislados en nuestra ley de sociedades, tales como las Uniones Transitorias de Empresas (UTE) o los contratos de colaboración empresaria. Si bien en ambos contratos se destaca la independencia de las partes, en los contratos de colaboración propiamente dichos existe una voluntad asociativa restringida para proyectos puntuales, situación que no sucede en la franquicia, donde inclusive no se da ninguna persona jurídica distinta de las partes que nazca a raíz de esta vinculación, ni persona jurídica restringida, ni sujeto del derecho (ni fiscal ni laboral). Por lo tanto no habrá riesgo ni beneficio alguno en ganancias y pérdidas compartidas entre las partes.
- ❖ De adhesión: normalmente el franquiciante en este tipo de contratos, en función de mantener la unidad de criterios, realiza un contrato tipo con condiciones generales de contratación. En estos casos el franquiciado generalmente se adherirá a la cadena sin poder modificar el contrato tipo que le presenta el franquiciante, excepto en aquellas áreas en las que este lo permita.

5.1.3 Sujetos

Básicamente los sujetos del contrato de franquicia son dos, franquiciante y franquiciado. Lo cuales ya han sido desarrollados a lo largo de este trabajo. Sin embargo cabe la reflexión en el caso particular del franchising acerca de una tercera posibilidad, ya que ante la firma de cada contrato de franquicia comercial, se produce el fenómeno que terceros, en principio ajenos al convenio bilateral, pueden verse afectados por sus

¹ Messineo, Francesco, “Manual del derecho civil y comercial”, tomo VI, Ediciones Jurídicas Europa-América, Milán, 1979.

cláusulas. Esto se produce porque una red de franchising exitosa puede incluir decenas de franquicias abiertas y por ende, decenas de franquiciados operativos. La apertura de una nueva franquicia bajo condiciones y estipulaciones completamente disímiles y extrañas al sistema podría resultar perjudicial para muchos franquiciados. Esto en la práctica se ve paliado con contratos tipo, en los cuales el franquiciado simplemente se adhiere a las cláusulas propuestas por el franquiciante que son comunes a todo candidato franquiciado, característica que fue desarrollada en el inciso anterior.

5.1.4 Objeto

El objeto de la franquicia será siempre la licencia o autorización otorgada al franquiciado para explotar un formato de negocio propiedad del franquiciante, que generalmente involucra el permiso de uso del nombre comercial, como así también de todas las marcas registradas y/o patentes involucradas y se hace extensivo a todos los métodos y procesos que constituyen el know how que se transferirá¹.

5.1.5 Forma

Como fue mencionado anteriormente el contrato de franquicia no exige que el consentimiento se manifieste por algún medio en particular para que el contrato sea válido. Sin embargo el mencionado proyecto presentado por los legisladores Álvarez y Fernández Meijide exigía su constitución en instrumento privado con firma certificada por escribano público. Formalidad también requerida en el proyecto de ley del senador Rossi del año 2006.

5.2 Estipulaciones contractuales

Las cláusulas contractuales regirán la relación de las partes a lo largo de la vida del contrato, siguiendo el principio de autonomía de la voluntad enunciado en el Código Civil.

¹ Kleidermacher, Jaime L., “Franchising, aspectos económicos y jurídicos”, 1º Edición, Abeledo Perrot, Buenos Aires, 1993, p. 145.

Marzorati¹ enuncia las estipulaciones que necesariamente deberían estar contenidas en un contrato de franquicia comercial:

- ❖ Licencia de marca: el franquiciante debe no sólo utilizar siempre la marca del franquiciante, sino también los signos distintivos y seguir las instrucciones de este, puesto que en el contrato, la licencia estará acompañada por una serie de estipulaciones en relación a su modo de uso.
- ❖ Transferencia de un know how: este entrenamiento, junto con la asistencia técnica, es lo que permite la uniformidad en el producto o en la prestación del servicio, de manera tal de que el franquiciante llegue al mismo resultado que el franquiciado. El contrato contendrá instrucciones en temas tales como decoración del local, manera de presentación de los productos, etc.
- ❖ Plazo: el mismo deberá estar estipulado en el contrato y es establecido libremente por las partes, ya que nuestro derecho no legisla un plazo específico para la figura. Los proyectos de ley presentados por el senador Rossi en 2006 y el presentado por los diputados Vanossi, Pinedo, Martini y Tonelli en 2007 establecen un plazo mínimo de tres años renovable para la franquicia.
- ❖ Regalías: la forma de retribución al franquiciante debe estar contenida en el contrato. Todo tipo de regalías y cánones deben estar estipuladas en el contrato, como así también los plazos para el pago y actualizaciones de los mismos que las partes podrían prever.
- ❖ Territorio: la delimitación de la zona asignada al franquiciado deberá estar estipulada por contrato.
- ❖ Capacitaciones y asistencia técnica: si bien no tendría sentido establecer los momentos en los cuales el franquiciante debe asistir al franquiciado ya que la misma puede ser requerida por este último en cualquier momento y motivada por diferentes cuestiones particulares del negocio, si es recomendable establecer en el contrato qué tipo de asistencias van a ser prestadas al franquiciado, tales como guías para selección de empleados, provisión de métodos contables, asesoramiento en elección del local, asesoramiento para equipamiento, etc.
- ❖ Compromisos de asistencia financiera: si bien no es común en la práctica ya que en general el franquiciante no compromete dinero en el negocio del

¹ Marzorati, Osvaldo, “Franchising”, 1º Edición, Astrea, Buenos Aires, 2001, p. 35.

franquiciado, en caso de brindar algún tipo de asistencia financiera debe establecerse en el contrato la forma de instrumentación de la misma.

- ❖ Calidad de los insumos: interesa al franquiciante constatar que el franquiciado cumpla con los estándares de la operación del negocio, por lo tanto es conveniente cuando los suministros o insumos son provistos por terceros establecer pautas sobre la calidad de los mismos.
- ❖ Publicidad: en general los contratos de franquicia establecen qué publicidad estará a cargo del franquiciante y cuáles corresponderán al franquiciado, como así también el canon de publicidad en caso de existir.
- ❖ Cláusulas de no competencia: que significan obligaciones de no hacer negocios competitivos durante el término de la franquicia ni por un periodo posterior a su finalización.
- ❖ Compra de bienes o servicios: debe estipularse en el contrato las obligaciones de compra al franquiciante en caso de existir y la manera de reemplazarlo ocasionalmente en caso de falta de suministro.
- ❖ Confidencialidad: existe una obligación de reserva o secreto impuesta al franquiciado puesto que este tendrá acceso a información confidencial y que perdurará aún concluido el contrato.

5.3 El derecho laboral y la franquicia

En el contrato de franquicia, las partes son independientes, pero aunque la relación entre ellas es de cooperación, no se establece sobre la base de la igualdad puesto que el franquiciante tiene una posición predominante en el sistema. Esta posición se hace evidente en el grado de supervisión y control que ejerce sobre el franquiciado.

Sin embargo este control es necesario para que el formato de negocio se mantenga homogéneo a lo largo de la cadena. No obstante ese control, a priori, no afecta la independencia de las partes ya que el franquiciado típico toma a su cargo los riesgos empresarios y, por lo tanto es un comerciante independiente.

Marzorati¹ se hace dos preguntas en relación a la franquicia y su relación con el derecho laboral, ¿puede el franquiciado ser considerado un empleado del franquiciante?, y ¿existe responsabilidad laboral de este frente a los empleados del franquiciado?

En relación a la primera pregunta, alguna jurisprudencia extranjera, en los comienzos del franchising, que luego quedo aislada, sostuvo que en la franquicia existe contrato de trabajo, puesto que hay un servicio organizado y una relación de subordinación entre la persona que trabaja en dicho servicio y la que lo organiza².

La franquicia por el contrario, afirma Marzorati, necesita del talento y esfuerzo empresarial de un comerciante independiente que conoce que corre un riesgo: el de su propio negocio.

Con respecto al segundo interrogante el tema deriva en el análisis de los artículos 30° y 31° de la Ley 20.744 de Contrato de Trabajo³. El artículo 31° establece: *“Siempre que una o más empresas, aunque tuviesen cada una de ellas personalidad jurídica propia, estuviesen bajo la dirección, control o administración de otras, o de tal modo relacionadas que constituyan un conjunto económico de carácter permanente, serán a los fines de las obligaciones contraídas por cada una de ellas con sus trabajadores y con los organismos de seguridad social, solidariamente responsables, cuando hayan mediado maniobras fraudulentas o conducción temeraria”*.

El principal problema para la aplicación de esta norma es determinar el alcance del concepto de conjunto económico, el cual no esta definido ni en la ley laboral ni en la ley de sociedades.

Alguna doctrina ha considerado que entre el franquiciado y el franquiciante se produce el fenómeno de control o dominación, e incluso ha llegado a sostener que si el franquiciado no cumple con su personal, como consecuencia de una conducción

¹ Marzorati, Osvaldo, “Franchising”, 1° Edición, Astrea, Buenos Aires, 2001, p. 35.

² Es el caso de cierta jurisprudencia sueca citada por Zeidman, Philip, “Franchising news around the world”, Washington, 1987.

³ Ley de Contrato de Trabajo de la República Argentina N° 20.744 (1976).

temeraria o a raíz de maniobras fraudulentas, la responsabilidad indemnizatoria podrá ser extendida a este en los términos del artículo 31°.

Distinta opinión tiene el doctor Marzorati, el que afirma que la franquicia comercial no puede encuadrarse en el concepto de conjunto económico, por el contrario debe ubicársela entre los contratos de colaboración, que son aquellos en los que las partes, si bien desarrollan una actividad en concurrencia, conservan su independencia.

Con respecto a la aplicación del artículo 31° de la Ley de Contrato de Trabajo a la franquicia, la doctrina esta dividida y no hay jurisprudencia que permita resolver la cuestión, sin embargo se cree más acertada la postura del Dr. Marzorati, al considerarla entre los contratos de colaboración.

El artículo 30°, también podría ser aplicable al contrato de franquicias, el mismo establece: *“Quienes cedan total o parcialmente a otros el establecimiento o explotación habilitado a su nombre, o contraten o subcontraten, cualquiera sea el acto que le dé origen, trabajos o servicios correspondientes a la actividad normal y específica propia del establecimiento, dentro o fuera de su ámbito, deberán exigir a sus contratistas o subcontratistas el adecuado cumplimiento de las normas relativas al trabajo y los organismos de seguridad social”*. Y continua diciendo en el segundo párrafo: *“El incumplimiento de alguno de los requisitos harán responsable solidariamente al principal por las obligaciones de los cesionarios, contratistas o subcontratistas respecto del personal que ocuparen en la prestación de dichos trabajos o servicios y que fueren emergentes de la relación laboral incluyendo su extinción y de las obligaciones de la seguridad social”*.

En una decisión del 15 de abril de 1993, en el caso “Rodríguez, Juan c/ Cía. Embotelladora Argentina y otros”, la Corte Suprema de Justicia resolvió un problema de orden comercial y laboral de gran importancia para la franquicia en la República Argentina. Sentenció, en esa oportunidad, que el concedente en los contratos de agencia, distribución y franquicia comercial no es responsable solidario por las obligaciones laborales o previsionales de su contraparte en los términos del artículo 30°.

Este fallo marcó precedente para la no aplicación del artículo en cuestión a la franquicia. En otro caso se ha entendido que los servicios de limpieza prestados por la subcontratación a Telefónica Argentina S.A. no constituían la actividad propia o específica del establecimiento sino una actividad secundaria no alcanzada por el artículo 30°. A contrario sensu cuando los servicios subcontratados se prestaran en el negocio del franquiciante, complementarían la actividad normal de él y si este ejerciera control sobre la toma de decisiones laborales del franquiciado sería de aplicación el artículo 30°.

5.4 Culminación del contrato

La culminación de una relación contractual de franchising puede obedecer a dos situaciones genéricas diferentes¹:

- ❖ Causas normales: culminación del plazo.
- ❖ Causas anormales: resolución anticipada por mutuo acuerdo, incumplimiento, muerte o incapacidad, quiebra.

5.4.1 Causas normales de culminación

5.4.1.1 Culminación del plazo

Al cumplimiento del plazo pactado en el contrato, y si no existiese provisión alguna que extienda tal plazo, naturalmente sobrevendrá la conclusión de las relaciones entre las partes, extinguiéndose la vinculación contractual que las unía. En tal caso no se suscitarán mayores inconvenientes debiendo exclusivamente procederse a cumplir con los pasos posteriores a la culminación del contrato tales como liquidación del stock, devolución de los elementos distintivos de la franquicia, etc.

Kleidermacher¹ plantea la situación que a la conclusión del plazo, el franquiciado continúe con la explotación de la franquicia sin que se verifique acuerdo expreso de ambas partes. Sencillamente la relación continúa sin que medie una manifestación que se exteriorice en un nuevo contrato. Ante esta situación dentro de

¹ Kleidermacher, Jaime L., “Franchising, aspectos económicos y jurídicos”, 1° Edición, Abeledo Perrot, Buenos Aires, 1993, p. 165.

nuestro marco normativo podría considerarse que se trata de una novación de obligaciones sin plazo. Postura a la que se opone el autor considerando más razonable que la novación opere por el mismo plazo que el contrato original.

En el caso de terminación ordinaria de un contrato de franquicia, no hace falta invocar causa para ello, y si hubiera una opción de prórroga prevista, basta con un aviso adecuado de que el convenio no será extendido¹.

5.4.2 Causas anormales de culminación

5.4.2.1 Mutuo acuerdo

La culminación por mutuo acuerdo según Kleidermacher² puede exteriorizarse de dos maneras.

Las partes pueden convenir, en cualquier momento la culminación de la franquicia de conformidad a las especificaciones que pacten al momento de tal decisión; es lo que la doctrina denomina rescisión por mutuo disenso en función del artículo 1200°, 1^{era} parte del Código Civil. Esta rescisión produce la extinción de las obligaciones asumidas, pero no retroactivamente, sino sólo para el futuro.

La otra posibilidad de conclusión consensuada, se da cuando las partes prefijan en el contrato original la posibilidad de que, mediante una indemnización predeterminada o preaviso, cualquiera de ellas pueda abandonar el contrato.

5.4.2.2 Incumplimiento

Dentro del marco normativo que nos es propio la regla básica de aplicación será el artículo 216° del Código de Comercio, sin perjuicio de las particularidades que contractualmente se impongan las partes³. En virtud de tal normativa, las partes pueden estipular en forma expresa en el contrato que las vincula, que en caso de no cumplirse con alguna de las obligaciones asumidas en la forma y con las modalidades previstas, la

¹ Marzorati, Osvaldo, "Franchising", 1° Edición, Astrea, Buenos Aires, 2001, p. 106.

² Kleidermacher, Jaime L., "Franchising, aspectos económicos y jurídicos", 1° Edición, Abeledo Perrot, Buenos Aires, 1993, p. 169.

³ Farina, Juan M., "Contratos comerciales modernos", Astrea, Buenos Aires, 1993, p. 63.

parte interesada cumplidora podrá optar por exigir la ejecución de la prestación de la obligación debida, más daños y perjuicios, o por la directa resolución del contrato.

Ante esta situación vale preguntarse si cualquier incumplimiento puede tornar operativo el instrumento de resolución mencionado. Nuestra normativa no hace distinciones sobre clases de incumplimientos, sin embargo la doctrina en general ha entendido que el incumplimiento debe revestir importancia, es decir debe impedir el normal desenvolvimiento de la relación contractual.

Ante la persistencia del incumplimiento, y pese a la intimación, el co-contratante puede exigir la resolución del contrato más los daños y perjuicios. Obviamente no siempre se configura el supuesto que obligue a reparar daños y perjuicios, la doctrina distingue cuatro elementos constitutivos de la misma: el incumplimiento, la existencia de daño actual y resarcible a la otra parte, la verificación de culpa o dolo y la determinación de una causalidad adecuada entre el incumplimiento virtual y el daño comprobado. En definitiva una vez determinada la existencia de estos parámetros, el perjudicado podrá analizar cuáles son las consecuencias dañosas por las que podrá reclamar y ejercer su pretensión resarcitoria.

5.4.2.3 Muerte o incapacidad del franquiciado

Marzorati¹ considera que si la relación de franquicia es considerada intuitu personae, la muerte o incapacidad del franquiciado pone fin al contrato de franquicia, pero aunque no lo fuera, la facultad de rescindir la franquicia en función de una cláusula convenida tampoco podría discutirse

Si el franquiciado ha adoptado una forma societaria, el mismo autor considera que si bien no puede configurarse el intuitu personae con la figura societaria, si la hay con una persona determinada dentro de la misma, tal como un operador de franquicia que generalmente es designado por contrato en las franquicias maestras, por lo que también se configuraría la situación de culminación del contrato.

¹ Marzorati, Osvaldo, “Franchising”, 1º Edición, Astrea, Buenos Aires, 2001, p. 99.

Kleidermacher¹ al no considerar un elemento fundamental de la franquicia el *intuitu personae* no comparte esta postura. El autor establece que sólo se configurará la causal de resolución si la franquicia fue concedida a una persona determinada por sus condiciones pero de lo contrario en caso de muerte debería iniciarse la sucesión y designarse un administrador judicial que estará a cargo de la franquicia.

5.4.2.4 Quiebra o concurso

La quiebra del franquiciante pone, de hecho, fin al contrato porque generalmente así está pactado en el mismo, y además porque ningún síndico o liquidador podría suplir el rol del franquiciante. Sería de aplicación el artículo 147° de la Ley 24.552² de Concursos y Quiebras que dispone *“Los contratos en los cuales la prestación pendiente del fallido fuere personal e irremplazable por cualquiera que puedan ofrecer los síndicos en su lugar, así como aquellos de ejecución continuada y los normativos, quedan resueltos por la quiebra. Los contratos de mandato, cuenta corriente, agencia y concesión o distribución, quedan comprendidos en esta disposición.”*

Sin embargo, el juez de la quiebra a pedido del síndico, puede decidir la continuación del contrato en función del artículo 190° de la Ley 24.552. Kleidermacher¹ plantea que es problemático para la cadena que el síndico designado por sorteo en el juicio de quiebra se haga cargo de la continuación, ya que no tiene ninguna formación específica en el tratamiento de un sistema de franchising. En la actualidad no existe jurisprudencia tal que permita resolver el dilema pero cabría la posibilidad de continuación mencionada.

En el caso que el que quiebre sea el franquiciado, sería de aplicación la misma normativa mencionada para la quiebra del franquiciante. Vale destacar que en este caso el franquiciante tendrá particular interés por la resolución del contrato ya que una franquicia que fracasa es muy perjudicial para la imagen de su negocio.

¹ Kleidermacher, Jaime L., “Franchising, aspectos económicos y jurídicos”, 1° Edición, Abeledo Perrot, Buenos Aires, 1993, p. 170.

² Ley de Concursos y Quiebras de la República Argentina N° 24.552 (1995).

5.5 Transferencia de la franquicia

Como se mencionó anteriormente en general las cualidades del franquiciado son relevantes (ya sea persona física o jurídica que se expresa por medio de un operador) y con mayor razón para la cesión del negocio. Es por ello que el franquiciante en general se reserva el derecho de negar la transferencia si no le convienen las condiciones del franquiciado propuesto. Las variantes que se pueden presentar según Marzorati son tres, la total prohibición, permisión condicionada al consentimiento discrecional del franquiciante o la permisión previo consentimiento del franquiciante, que no puede ser irrazonablemente negado, más el pago de un derecho de transferencia por analizar las condiciones del candidato¹.

En caso de transferencias mortis causa surge el dilema si una cláusula que restrinja la posibilidad de transferir la franquicia puede ser válidamente invocada. En este caso Marzorati considera que dicha cláusula debe ser de interpretación restrictiva, no pudiendo el franquiciante negarse en forma irrazonable a que los herederos continúen el negocio.

5.6 Proyectos de legislación de la franquicia comercial en Argentina

La franquicia comercial constituye una de las formas más recientes y modernas de comercialización, países como Australia, Brasil, Canadá (Estado de Alberta), China, Francia, Estados Unidos, Indonesia, Japón, Malasia, México, Sudáfrica, Corea del Sur, España, entre otros ya cuentan con regulaciones específicas en la materia.

En nuestro país este contrato, generó atención de especialistas e incluso del legislador, sin embargo hasta el día de la fecha si bien se han presentado proyectos para legislar la figura, no se cuenta con una ley de franquicias.

¹ Marzorati, Osvaldo, “Franchising”, 1º Edición, Astrea, Buenos Aires, 2001, p. 348.

5.6.1 Proyecto de Unificación del Código Civil y Comercial (1999)

El proyecto presentado por el ejecutivo en junio de 1999, legisla por primera vez sobre franchising, designándole por primera vez una expresión en nuestro idioma, franquicia comercial.

Las características principales son, contrato de franquicia con duración mínima de cuatro años, no pudiendo finalizarse antes excepto invocación de justa causa; obligación al franquiciante de proporcionar información precontractual al franquiciado sobre, al menos, el desarrollo de dos unidades de franquicia. Por otra parte prevé que la franquicia sea otorgada con una exclusividad territorial y que en dicha ubicación determinada no se pueda otorgar otra. Establece que el franquiciante debe ser el titular de los derechos de propiedad intelectual. Obliga al franquiciante a proporcionar asistencia técnica; el franquiciante no responde por la rentabilidad del sistema ni por las deudas comerciales del franquiciado; el régimen de franquicia no vulnera las normas de defensa de la competencia.

5.6.2 Proyecto de legisladores Álvarez y Fernández Meijide (1999)

El proyecto presentado sólo cuatro meses después del de unificación de la legislación Comercial y Civil tiene ciertas influencias de la legislación brasilera.

Entre sus principales características se destacan, la exigencia impuesta al franquiciante de presentar al candidato franquiciado los estados de resultado y memorias de los últimos tres ejercicios e indicación de juicios pendientes del franquiciante, una descripción detallada del negocio, actividades del franquiciante y un perfil del franquiciado ideal; exige la formalización del contrato en instrumento privado con firma certificada por escribano público.

5.6.3 Proyecto de senador Rossi (2006)

El senador por Córdoba Carlos Rossi elevó a la Cámara Alta un proyecto de ley, con varias similitudes al proyecto de los legisladores Álvarez y Fernández Meijide que entre los puntos destacados se puede mencionar: define las palabras franquicia comercial, know how y manual de operaciones; establece la obligación de registrar

todos los derechos de propiedad industrial con excepción del know how en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial; define la franquicia maestra, la franquicia individual y la franquicia corner; establece una duración del contrato mínima de tres años renovable; establece la formalización a través de instrumento privado certificado por escribano público; obliga al franquiciado a crear la denominada Circular de oferta de franquicia, instrumento a entregar al candidato franquiciado donde contiene los principales datos del negocio; establece la posibilidad de rescindir unilateralmente el contrato en caso de incumplimiento; establece la creación del Registro de Franquicias en el ámbito del Ministerio de Justicia de la Nación, donde se deberá inscribir toda persona física o jurídica que quiera desarrollar su actividad comercial a través de este sistema.

5.6.4 Proyecto senadores Reutemann y Latorre (2007)

El proyecto elevado al Congreso en marzo de 2007, tiene las siguientes características distintivas: define franquiciado, franquiciante, acuerdo de franquicia, actividad comercial en régimen de franquicia, productos de franquicia y paquete de franquicia; crea el Registro de Empresas Franquiciadas que dependerá de la Secretaría de Coordinación Técnica del Ministerio de Economía y Producción en el que deberán inscribirse personas físicas y jurídicas que deseen desarrollar su actividad comercial en régimen de franquicia.

5.6.4 Proyecto diputados Vanossi, Pinedo, Martini y Tonelli (2007)

El proyecto es presentado por los diputados para su tratamiento cuatro meses después del presentado por los senadores Reutemann y Latorre. El mismo establece: la creación del registro de Contratos de Franquicias Comerciales donde deberán inscribirse todas las personas físicas y jurídicas que deseen desarrollar su actividad comercial en régimen de franquicia; define los elementos esenciales del contrato de franquicia siendo éstos, concesión de uso del know how, regalías y canones, territorio, asistencia técnica, compromiso de no competencia, confidencialidad, plazo; no permite la posibilidad de cesión del contrato.

Capítulo 6

Aspectos contables

En el capítulo dos de este trabajo se hizo mención de un caso enunciado por Boroian¹ que demostraba, en el mundo de las franquicias y el mundo en general, la importancia de las marcas y de los elementos distintivos de un negocio particular. En el ejemplo presentado por el autor, un local donde funcionaba una cafetería en Nueva York, que arrojaba pérdidas mensuales por U\$S 75.000, fue transformada en un Burger King y al poco tiempo el mismo redituaba ganancias netas por U\$S 260.000. En ese momento uno de los ex dueños observó que si iba hasta el local, bajaba el cartel de Burger King y colocaba otro con la inscripción de “Fred’s Burger” el volumen de ventas caería aproximadamente un 60%.

La diferencia en este caso, como en tantos ejemplos en los que se compara un negocio de una marca reconocida contra uno con similares características pero sin una imagen distinguida, es generada por una serie de elementos intangibles tales como la marca y el know how. Ante esta situación tanto franquiciante, como franquiciados querrán saber contablemente qué posibilidad tienen de activar los mismos en lugar de imputarlos a cuentas de gastos disminuyendo los resultados, en función de la normativa vigente.

6.1 Caracterización de los Bienes intangibles

La Real Academia Española² considera intangible lo que no debe o no puede tocarse. Por lo tanto todo activo que no sea tangible sería intangible, lo que incluiría por ejemplo créditos y participaciones en otros entes. Sin embargo las normas contables tanto locales como internacionales delimitan el alcance a partir de una caracterización.

¹ Boroian, Donald D. “Las ventajas del franchising” Macchi Grupo Editor, Buenos Aires, 1993, p. 13

² Diccionario de la Real Academia Española, www.rae.es.

En la caracterización que realiza la Resolución Técnica N° 9: Normas particulares de exposición contable para entes comerciales, industriales y de servicios, de los rubros que integran el estado de situación patrimonial se establece que dichos activos son “aquellos representativos de franquicias, privilegios y otros similares incluyendo los anticipos por su adquisición, que no son bienes tangibles ni derechos contra terceros, y que expresan un valor cuya existencia depende de la posibilidad futura de generar ingresos”.

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), también conocidas por sus siglas en inglés como International Financial Reporting Standard (IFRS), emitidas por la International Accounting Standards Board (IASB), cumplen el papel que tenían anteriormente las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), las cuales sin embargo el IASB ha decidido que mantengan su vigencia. La NIC 38¹ considera que un intangible es “un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física, que se tiene para ser utilizado en la producción o suministro de bienes y servicios, para ser arrendado a terceros o para funciones relacionadas con la administración de la entidad”. La IASB ha explicado que el hecho que sean identificables hace referencia a que sea posibles separarlos del ente en su conjunto de manera de poder distinguirlos de la llave de negocios.

En los Estados Unidos existe una serie de organismos que emiten normativa contable para diferentes sectores de la economía. La Financial Accounting Standards Board (FASB) dicta desde 1973 las Financial Accounting Standards (FAS) para el sector privado. La FAS 142² considera que son intangibles “aquellos activos sin sustancia física”.

Vázquez y Bongianino de Salgado³ mencionan como características salientes:

- ❖ Su inmaterialidad: si bien real, no suficiente para definirlos, ya que los activos financieros también la poseen pero forman parte de otros rubros patrimoniales.

¹ Intangible assets, International Accounting Standards 38 de la IASB.

² Goodwill and Other Intangible Assets, Financial Accounting Standards 142.

³ Vázquez, Roberto y Bongianino de Salgado, Claudia A., “Los intangibles y la contabilidad”, 1° Edición, Errepar, Buenos Aires 2005, p. 14.

- ❖ Legalidad: existen intangibles con protección legal (marcas, patentes por ejemplo), intangibles sujetos a relaciones contractuales entre los que se encontrarían las franquicias e, intangibles sin vinculación legal (sistemas internos por ejemplo).
- ❖ Duración: la misma puede ser determinada, es el caso para un franquiciado que posee un contrato que le permite explotar un negocio por un determinado periodo de tiempo; o podrían ser indeterminadas como una fórmula secreta por ejemplo.
- ❖ Transferibilidad: algunos intangibles son pasibles de transferencias a terceros (como una marca por ejemplo) y otros por el contrario no lo son como un gasto de organización. En el caso de las franquicias el tema fue discutido en el capítulo anterior.
- ❖ Simultaneidad de uso: los intangibles pueden tener una utilización simultánea, teniendo únicamente como límites el mercado y la acción de los competidores. A diferencia de esto, los bienes tangibles sólo pueden ser utilizados para una opción única, teniendo como límite en este uso el costo de oportunidad.

6.1.1 Clasificaciones

Fowler Newton¹ considera útil clasificar los activos intangibles de la siguiente manera:

6.1.1.1 Según su forma de incorporación

Los intangibles podrían ser adquiridos o bien desarrollados internamente por el propio ente. Esto es de suma importancia para reconocer su posibilidad de reconocimiento ya que, a aquellos que son adquiridos y a algunos de los desarrollados internamente es factible asignarles un costo. Otros intangibles desarrollados internamente tienen un costo difuso, cuya medición es prácticamente imposible.

6.1.1.2 Según la posibilidad de enajenarlos por separado

Los intangibles no serán vendibles por separado cuando sólo puedan ser enajenados con la empresa en su conjunto, tal es el caso de los costos preoperativos. Por

¹ Fowler Newton, Enrique, "Contabilidad Superior", Tomo 1, 5º Edición, Ediciones La Ley, Buenos Aires, 2007, p. 650.

el contrario serán vendibles por separado aquellos que sea posible asignarles un valor independiente del resto de los bienes del ente.

6.1.1.3 Según las restricciones a su utilización

Las leyes de protección y los contratos pueden establecer limitaciones a su utilización. En consecuencia, ésta puede ser restringida o irrestricta. En el caso particular de la franquicia, como se menciona con anterioridad, el franquiciado suscribe un contrato que le permite explotar un negocio por un determinado periodo de tiempo. Las restricciones de este tipo deben tenerse en cuenta para la estimación de su vida útil económica, que es uno de los elementos a considerar para determinar la depreciación imputable a cada periodo.

6.2 Tratamiento en las normas contables nacionales e internacionales

6.2.1 Normas Contables Profesionales argentinas

Al igual que con otros bienes, un intangible debería reconocerse contablemente cuando cumpla las condiciones para ser considerado activo y pueda asignársele un valor o un costo.

En nuestro país la Resolución Técnica N° 16: Marco conceptual de las normas contables profesionales, determina que *“un ente tiene un activo cuando debido a un hecho ya ocurrido, controla los beneficios económicos que produce el bien. El mismo será un objeto material o inmaterial que tenga valor, considerándose que lo tiene cuando representa dinero o tiene la aptitud para generarlo”*.

La RT N° 17: Desarrollo de cuestiones de aplicación general, en la sección 5.13 “Otros activos intangibles” establece que: *los activos intangibles adquiridos o producidos solo se reconocerán cuando:*

- ❖ *Pueda demostrarse su capacidad para generar beneficios económicos futuros.*
- ❖ *Su costo pueda determinarse sobre bases confiables.*
- ❖ *No se trate de:*
 1. *costos de investigaciones efectuadas con el propósito de obtener nuevos conocimientos científicos y técnicos o inteligencia;*

2. *costos erogados en el desarrollo interno del valor llave, marcas, listas de clientes y otros que, en sustancia, no puedan ser distinguidos del costo de desarrollar un negocio tomado en su conjunto (o un segmento de dicho negocio);*
3. *costos de publicidad, promoción y reubicación o reorganización de una empresa.*
4. *costos de entrenamiento (excepto aquellos que por sus características deben activarse en gastos preoperativos).*

En tanto se cumplan las condiciones indicadas en a) y b), podrán considerarse activos intangibles a las erogaciones que respondan a:

- ❖ *costos para lograr la constitución de un nuevo ente y darle existencia legal (costos de organización);*
- ❖ *costos que un nuevo ente o un ente existente deban incurrir en forma previa al inicio de una nueva actividad u operación (costos preoperativos), siempre que:*
 1. *sean costos directos atribuibles a la nueva actividad u operación y claramente incrementales respecto de los costos del ente si la nueva actividad u operación no se hubiera desarrollado; y*
 2. *no corresponda incluir las erogaciones efectuadas como un componente del costo de los bienes de uso, de acuerdo con lo indicado en el penúltimo párrafo de la sección 4.2.6 (Bienes producidos).*

Continúa diciendo la RT que “los costos cargados al resultado de un ejercicio o período intermedio por no darse las condiciones indicadas no podrán agregarse posteriormente al costo de un intangible. Los costos posteriores relacionados con un intangible ya reconocido sólo se activarán sí puede probarse que mejorarán el flujo de beneficios económicos futuros; y pueden ser medidos sobre bases fiables”.

La medición inicial debe hacerse de acuerdo a la sección 4.2 “Mediciones contables de costos” de la RT 17 donde se determina que el costo de un bien o servicio adquirido debe hacerse al contado y la pertinente porción asignable a los costos de

compras y control de calidad. En caso que el bien sea producido su costo será la suma de los costos de materiales, insumos y los costos de conversión.

Con respecto a la medición posterior del bien debe hacerse por su costo original menos amortización acumulada. Cuando un intangible tenga vida útil indefinida, no se reconocerá su depreciación y en cada cierre de ejercicio debe evaluarse si los activos a los que se consideró de vida útil indefinida continúan teniendo esta característica.

La depreciación se asignará a los periodos de vida útil del bien sobre una base sistemática que considere la forma en que se consumen los beneficios producidos por el activo o, de no ser posible se aplicará el método de la línea recta. Vale mencionar que en el caso particular de los costos preoperativos y los costos de organización, la vida útil de los mismos no puede ser superior a los cinco años, sin admitir prueba en contrario.

6.2.2 Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

Las normas internacionales regulan los activos intangibles a través de la NIC 38: Intangible assets.

La NIC 38 exige que la empresa reconozca en sus estados financieros el activo inmaterial (según su coste) si, y sólo si:

- ❖ es probable que los beneficios económicos futuros que se han atribuido al mismo, lleguen a la empresa; y
- ❖ el coste del activo puede ser valorado de forma fiable.

Estos requisitos son de aplicación tanto en el caso de que el activo inmaterial haya sido adquirido a terceros, como en el caso de que se haya generado internamente.

La norma especifica que, cuando se han generado internamente, el fondo de comercio, las marcas, cabeceras de periódicos o revistas, los sellos o denominaciones editoriales, listas de clientes u otras partidas similares en esencia, no deben ser reconocidas en ningún caso como activos. Si una partida inmaterial no cumple con la definición ni con los criterios para su reconocimiento como activo inmaterial, la NIC 38

exige que el desembolso realizado en la misma se reconozca como un gasto del ejercicio en el que se ha incurrido. A la vez exige que todos los costes de investigación sean también reconocidos como gastos en el ejercicio en el que se han incurrido.

La norma exige que los desembolsos posteriores a la adquisición o producción de un determinado activo inmaterial, sean reconocidos como gastos en la cuenta de resultados del ejercicio, salvo que:

- ❖ sea probable que estos gastos permitan al activo generar beneficios económicos, en el futuro, adicionales a los inicialmente previstos para el rendimiento normal del mismo; y
- ❖ tales gastos puedan ser valorados y atribuidos al activo de forma fiable.

Cuando se cumplan esas dos condiciones, el desembolso posterior a la compra puede ser añadido como mayor coste al importe en libros del activo inmaterial.

Una cuestión que diferencia la NIC 38 con respecto a otras normas que regulan los activos intangibles es el tratamiento posterior al reconocimiento inicial. La misma permite que los activos inmateriales sean valorados utilizando uno de los dos siguientes tratamientos:

- ❖ tratamiento preferente: costo menos amortización acumulada y cualquier deterioro acumulado del valor del activo; o bien
- ❖ tratamiento alternativo permitido: valor revalorizado menos la amortización acumulada, practicada con posterioridad, y cualquier deterioro del valor del activo posterior a la revalorización. El valor revalorizado debe ser igual al valor razonable correspondiente al activo. No obstante, este segundo tratamiento se permite si, y sólo si, el citado valor razonable puede ser determinado con referencia a un mercado activo existente para el activo inmaterial. Además, una vez que la empresa haya escogido este tratamiento, la NIC 38 exige que las revalorizaciones se hagan con la suficiente periodicidad, como para que el valor en libros del activo inmaterial no difiera, de forma significativa, del importe que se podría determinar utilizando el valor razonable existente a la fecha del balance.

Con este tratamiento la norma permite el revaluó de activos intangibles, lo cual en Argentina estuvo permitido para los Bienes de Uso por aplicación de la ya derogada RT N° 10, hasta el año 1992.

La NIC 38 exige que los activos inmateriales sean amortizados, sobre una base sistemática, a lo largo de un periodo de tiempo que represente la mejor estimación de su vida útil. Existe una presunción, que puede ser rechazada en ciertos casos justificados, de que la vida útil de un activo inmaterial no puede exceder de veinte años, contados desde el momento en que el elemento está disponible para ser utilizado. En caso que el intangible tenga una vida útil indefinida el mismo no será amortizado.

La norma establece que el método de amortización utilizado refleje el patrón de consumo, por parte de la empresa, de los beneficios económicos derivados del activo. Si este patrón no pudiera ser determinado de forma fiable, deberá adoptarse el método lineal de amortización.

6.2.3 Financial Accounting Standards (FAS)

Las norma que en los Estados Unidos regula los activos intangibles para las empresas del sector privado es la FAS 142: Goodwill and Other Intangible Assets.

En general la normativa estadounidense sigue los mismos lineamientos presentadas por la NIC 38 y la RT N° 17 local. Sin embargo hay ciertos aspectos en que se diferencian. Tal es el caso del reconocimiento inicial, todo intangible bajo esta normativa debe ingresar al patrimonio del ente por su valor razonable o fair value. El fair value es definido por la FAS 157¹: Fair Value Measurements como el precio que se recibirá al vender un activo, o el precio al cual se puede cancelar un pasivo, en una transacción entre dos participantes de un mercado en un momento determinado en el que se realiza la medición.

No deben reconocerse como activos los costos de desarrollar, mantener o restaurar intangibles que no sean específicamente identificables, tengan vidas útiles

¹ Fair Value Measurements, Financial Accounting Standards 157.

indefinidas, o sean inherentes a la continuidad del negocio y relacionados con el ente considerado como un todo.

La norma establece que los intangibles con vida útil indefinida no deben depreciarse y su medida contable debe compararse al menos anualmente con los valores razonables de cada activo. Los restantes bienes deben depreciarse siguiendo un patrón que refleje el consumo, por parte de la empresa, de los beneficios económicos derivados del activo. Si este patrón no pudiera ser determinado de forma fiable, deberá adoptarse el método lineal.

En este punto es importante resaltar que ni las NIIF ni las FAS admiten la activación de los costos preoperativos ni de organización, los cuales si son admitidos por nuestras RT.

6.3 La franquicia y la activación de intangibles

Para comenzar el correspondiente análisis sería interesante hacer una simple comparación entre dos negocios de características similares, que, incluso ubicados en el mismo lugar físico obtengan beneficios económicos y rentabilidades diferentes. La franquicia permite que estas situaciones se den a menudo, tal como se menciona en el ejemplo presentado al inicio del capítulo. La posibilidad de uso de una marca reconocida, bajo la aplicación de un know how probado por el franquiciante, sumado a la asistencia de éste, puede marcar diferencias respecto a un negocio que se instala de cero.

Tanto la marca como el know how, que por sus características encuadran en cualquiera de las definiciones brindadas por las resoluciones técnicas para definir un intangible, son los elementos que comercializa el franquiciante en este contrato y caracterizan al mismo, junto con la asistencia técnica y el aprovisionamiento de productos si así fue establecido. De hecho la FAS 141¹: Business Combinations, incluye al contrato de franquicia dentro de lo que denomina, “contratos basados en activos

¹ Business Combinations, Financial Accounting Standards 141.

intangibles” en el artículo A46 inciso “e”. Esta resolución regula las combinaciones de negocios definiéndolas como “una transacción o evento en donde un ente obtiene el control de uno o más negocios” siendo equivalente al Punto seis, Segunda Parte de la Resolución Técnica N° 18 local: “Combinaciones de negocios” y a la NIIF N° 3¹: “Combinaciones de negocios”, aunque vale destacar que en la franquicia no se configura ninguna de las estructuras establecidas por estas resoluciones técnicas, para ser considerada una combinación de negocios, ya que en este tipo contractual las partes son independientes por lo no se perfecciona el hecho que, un ente compre los activos netos o títulos representativos de otro ente; ni que a partir de dos entes se constituya un tercero; ni tampoco la transferencia de activos netos de uno o más de los entes combinados a otro. La franquicia tal como fue tratada a lo largo de este capítulo, es simplemente un contrato de cooperación, entre dos partes independientes jurídicamente.

Si bien es innegable la existencia de estos elementos inmateriales, esto no implica que los mismos siempre puedan activarse, esto debido a la dificultad de determinar su costo sobre bases fiables y la imposibilidad de activar intangibles autogenerados salvo en puntuales situaciones. Esto ha derivado en la crítica de ciertos autores como Vázquez y Bongianino de Salgado² que ponen en duda la capacidad actual de la contabilidad patrimonial de demostrar, a través de los Estados Contables exclusivamente, la verdadera capacidad de las empresas para generar utilidades y proyectarse en el futuro, ya que la misma no dispone de mecanismos para la medición de ciertos intangibles, y por lo tanto no expone el verdadero valor de la empresa, ya que evalúa su capacidad y sus riesgos futuros considerando principalmente los activos tangibles, siendo que pueden en ciertas organizaciones ser más valiosos aún los intangibles.

Si bien estas opiniones han tenido cierta trascendencia en la doctrina, la realidad marca que en la actualidad no existen procedimientos fiables y aceptados de medición para ciertos intangibles autogenerados. Por consiguiente a continuación se realizará un

¹ Business Combinations, International Financial Reporting Standard 3 de la IASB.

² Vázquez, Roberto y Bongianino de Salgado, Claudia A., “Los intangibles y la contabilidad”, 1° Edición, Errepar, Buenos Aires 2005, p. 52.

análisis, en función de la normativa vigente, de la posibilidad tanto para el franquiciante como para el franquiciado de activación.

6.3.1 El franquiciante y la activación de intangibles

En el capítulo referido a los aspectos legales del contrato de franquicia se establecía que el objeto del contrato de franquicia será la licencia o autorización otorgada al franquiciado para explotar un formato de negocio propiedad del franquiciante, que generalmente involucra el permiso de uso del nombre comercial, como así también de todas las marcas registradas y/o patentes involucradas y se hace extensivo a todos los métodos y procesos que constituyen el know how que se transferirá.

Por lo tanto se pueden distinguir dos elementos intangibles directamente relacionados al franchising, que son propiedad del franquiciante: la marca, que incluye nombre y logotipos; y el know how. La posibilidad de activación de dichos elementos debe tratarse por separado pero vale destacar que ambos comparten la característica de ser autogenerados por el propio ente, ya que en caso que se diera una situación más compleja, en la cual el negocio propiedad del franquiciante haya sido previamente adquirido por otro ente (siempre y cuando los contratos firmados con los franquiciados permitiesen tal cambio de franquiciante) se reconocerá será una la llave de negocios positiva generada como consecuencia del mayor costo de adquisición sobre el valor de los activos y pasivos medidos a valor corriente. La misma será consecuencia de la expectativa de beneficios futuros del ente adquirido que no haya correspondido reconocer como activos a la fecha de adquisición. Y su registración contable se realizara en general de la siguiente manera:

Inversiones permanentes en sociedades (Activo)

Llave de negocios (Activo)

a Bancos / Caja (Activo)

Posteriormente reconociéndose la amortización de dicha llave:

Amortización llave (Resultado – Perdida -)

a **Amortización acumulada llave (Regularizadora de activo)**

Retomando el caso de la *marca* autogenerada, tanto nuestra RT 17, como la NIC 38 o la FAS 142 son terminantes, e imposibilitan tal activación. La RT N° 17 en la sección 5.13 “Otros activos intangibles” establece que nunca se pueden activar *los costos erogados en el desarrollo interno del valor llave, marcas, listas de clientes y otros*. Por su parte la NIC 38 sigue la misma línea, “*cuando se han generado internamente, el fondo de comercio, las marcas, cabeceras de periódicos o revistas, los sellos o denominaciones editoriales, listas de clientes u otras partidas similares en esencia, no deben ser reconocidas en ningún caso como activos*”. Igual tratamiento recibe en la FAS 142. La registración contable imputara al resultado del periodo todos los gastos incurridos en el desarrollo:

Gastos varios (Resultado – Perdida -)

a Bancos / Caja (Activo)

El tratamiento del *know how* resulta un poco más complicado, ya que ninguna normativa explicita la posibilidad o no de activarlo. Partiendo de la definición brindada por el Reglamento de la Comisión Económica de la Comunidad Europea 4087/88, mencionada en el capítulo 2, el *know how* es definido como “un conjunto de conocimientos prácticos no patentados, derivados de la experiencia del franquiciante y verificados por este, que es secreto, substancial e identificado”.

La definición establece que el *know how* se conforma básicamente de la experiencia del franquiciante, la misma surge de la “práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo” según la definición brindada por la Real Academia Española¹, a lo largo de estas prácticas el franquiciante incurrirá en gastos, que como establece nuestra RT 17, una vez cargados al resultado de un ejercicio o período intermedio por no darse las condiciones indicadas para su activación, no podrán agregarse posteriormente al costo de un intangible. Ante esta situación parecería que el franquiciante no tiene ninguna posibilidad de activar intangibles relacionados con la franquicia.

¹ Diccionario de la Real Academia Española, www.rae.es.

Sin embargo, el know how no sólo está formado por la experiencia del franquiciante, sino que éste incurrirá en gastos en investigaciones y pruebas que permitan determinar si el concepto basado en la experiencia mencionada es posible de ser reproducido con éxito.

Estos gastos deberían ser tratados como gastos de investigación y desarrollo que tiene un tratamiento particular en nuestras RT, siendo muy similar al dado por la NIC 38, y claramente diferenciados del que le da la FAS 142. A este tipo de gastos se les da un tratamiento diferenciado dependiendo en que fase se encuentran. En la etapa de investigación nuestra RT 17 en concordancia con la NIC 38 establece que nunca se pueden activar *costos de investigaciones efectuadas con el propósito de obtener nuevos conocimientos científicos y técnicos o inteligencia*. Por lo que los costos en esta fase son gastos del periodo. En el caso de la franquicia, la fase de investigación hace referencia a los gastos incurridos por el franquiciante en estudios de mercado, delimitación de zonas de exclusividad, análisis de ubicación de locales, etc. en este caso la registración contable sería:

Gastos varios (Resultado – Perdida -)

a Bancos / Caja (Activo)

La fase de desarrollo tiene un tratamiento diferenciado, nuestra RT 17 establece: *en el caso de los costos erogados por la aplicación de conocimientos a un plan o diseño para la producción de materiales, dispositivos, productos, procesos, sistemas o servicios, la demostración de la capacidad de generar beneficios económicos futuros incluye la probanza de la intención, factibilidad y capacidad de completar el desarrollo del intangible*. La NIC 38 amplía el concepto enunciando ejemplos de posibles gastos de investigación entre los cuales podría ser aplicable a la franquicia el presentado en el inciso “c” del artículo 45: *el diseño construcción y explotación de una planta piloto que no tenga una escala económicamente rentable para la producción comercial*. Este ejemplo es particularmente aplicable a aquella situación, no muy común por cierto, en la cual un franquiciante comience una cadena sin previamente tener locales propios donde probar el concepto. Sin embargo existen situaciones por las que la mayoría de las

franquicias atraviesan, tales como la creación del manual operativo, donde plasmen todos los conocimientos y son entregados al franquiciado con las pautas necesarias para el manejo del negocio; implementaciones de sistemas de stock o de gestión, tanto para el franquiciante como para los franquiciados; etc. En estos casos siempre que se den las condiciones establecidas el franquiciado podría activar tales erogaciones, reconociendo su ingreso a la contabilidad y su posterior amortización de la siguiente manera:

Desarrollo de sistemas / manuales operativos / etc. (Activos intangibles)

a Bancos / Caja (Activo)

Amortización activos intangibles (Resultado – Perdida -)

a Amortización acumulada activos intangibles (Regularizadora de activo)

Vale destacar que la FAS 142 no permite bajo ningún punto de vista activar ni los gastos de investigación ni los de desarrollo, diferenciándose de las restantes resoluciones.

Por ultimo resulta necesario mencionar el tratamiento a los gastos de *publicidad* incurridos por el franquiciante. La RT 17 es clara y determina la imposibilidad de activar los *costos de publicidad, promoción y reubicación o reorganización de una empresa*. Igual tratamiento se le da a estos gastos en la NIC 38 y la FAS 142. Por lo tanto la imputación debe realizarse contra resultados:

Publicidad y propaganda (Resultado – Perdida -)

a Bancos / Caja (Activo)

6.3.2 El franquiciado y la activación de intangibles

El franquiciado durante el plazo de duración del contrato paga al franquiciante básicamente tres cánones, el de ingreso, el royalty y el de publicidad. La posibilidad de

activación de los mismos en lugar de su imputación a resultados del periodo en que se incurren, tiene tratamientos diferentes.

El *canon de ingreso* es el que el franquiciante exige al franquiciado para entrar a formar parte de la cadena. El mismo es exigido en la mayoría de las cadenas y consiste en un pago inicial anterior a la apertura del punto de venta que faculta al franquiciado a iniciar la actividad comercial y retribuye al franquiciante por los servicios prestados, como el derecho a usar las marcas y los signos distintivos del franquiciante; la concesión de un territorio de exclusividad; la cesión del know how y los servicios y asistencia previa a la apertura del negocio.

A un franquiciado no le resultaría complicado demostrar que le generará beneficios económicos futuros ya que el mismo le permite utilizar una marca reconocida y un know how probado y exitoso, algo que no obtendría si abriera un negocio desde cero. Adicionalmente el costo está dado por el monto del canon cobrado por el franquiciado. Por lo que este desembolso cumple con las condiciones exigidas por nuestra RT 17 para su activación.

Su reconocimiento como activo, se realizará cuando cumpla las condiciones establecidas en la RT 16. La FAS 45¹: Accounting for franchise fee revenue, regula en forma particular el reconocimiento de los cánones en la contabilidad del franquiciante, por analogía, el momento en el que éste reconoce el ingreso debería ser el mismo en el cual el franquiciado reconoce el intangible, o el gasto, si por alguna situación particular el desembolso no cumpliera con las condiciones para su activación. Dicha norma presume, admitiendo prueba en contrario, que el momento más temprano para el reconocimiento es el momento en el cual el franquiciado comienza sus operaciones.

En cuestiones de exposición en el balance de publicación, el activo se incluirá en el rubro activos intangibles, sin embargo se podría plantear la duda si dentro del Anexo B de intangibles el mismo se expondrá en una línea particular denominada franquicias, o bien si se incluirá dentro de los denominados costos preoperativos. La diferenciación

¹ Accounting for franchise fee revenue, Financial Accounting Standards 45.

toma importancia ya que en este ultimo caso los mismos se deben depreciar en un periodo máximo de cinco años, no teniendo tal limitación en caso de incluirse en una línea específica. Al respecto sería más correcto esta última opción ya que la depreciación del intangible debería asignarse sistemáticamente a resultados durante los años de duración del contrato, que podrían ser más que 5 años. Esta alternativa impacta en los asientos de contabilización de la operatoria que será:

Costos preoperativos (Activos intangibles)

a Bancos / Caja (Activo)

En caso que se active el canon como un costo preoperativo, o bien:

Canones de ingreso a franquicias comerciales (Activos intangibles)

a Bancos / Caja (Activo)

Si se adopta la recomendable activación, como un concepto específico dentro del anexo de activos intangibles. Con la posterior amortización para cualquiera de los casos:

Amortización activos intangibles (Resultado – Perdida -)

a **Amortización acumulada activos intangibles (Regularizadora de activo)**

Breve mención merece el caso, cuando en el contrato autorice al franquiciado a abrir nuevos locales, tras el pago de nuevos cánones de entrada. En este caso sería correcto que se siguiese el mismo criterio oportunamente adoptado cuando se abrió la primera franquicia.

Los *royalties* son pagos periódicos, que deben constar en el contrato y se asientan en la idea que los beneficios se obtienen gracias al continuo apoyo, asistencia prestados por el franquiciante, por lo tanto apuntan a compensar los servicios prestados por este.

Resulta evidente que si los mismos no fueran pagados el franquiciante rescindirá el contrato, consecuentemente no sólo compensan al franquiciado por los servicios

brindados, sino también permiten al franquiciado mantenerse en el negocio, por lo tanto no son erogaciones posibles de activación sino más bien deben ser imputadas a gastos, que a priori, debería considerarse que serán operativos, aunque podrían segregarse en de comercialización y de administración si parte del monto abonado puede asignarse a servicios prestados con estos fines.

Podría suceder que el canon inicial fuese bajo o incluso no existiese, y parte del monto pagado como canon de explotación se destinara a pagar el derecho de uso de la marca y el know how, en estos casos resulta realmente complicado determinar que porcentaje podría activarse, por lo tanto, a excepción que pueda justificarse en forma fiable, situación poco probable en la práctica, debería enviarse al resultado del ejercicio la totalidad de la erogación. Por lo tanto cualquiera sea la situación que se presenta, en el caso de los royalties periódicos, los mismos deben imputarse a resultados:

Gastos varios (Resultado – Perdida -)

a Bancos / Caja (Activo)

Por último resulta necesario mencionar el tratamiento a los denominados cánones de publicidad. El tratamiento es el mismo que en el caso del franquiciante, ya que la RT 17 es clara y determina la imposibilidad de activación de dichos gastos. Igual tratamiento se le da en la NIC 38 y la FAS 142.

6.4 Consolidación de Estados Contables en una cadena de franquicias

La Resolución Técnica N° 21: Valor Patrimonial Proporcional, Consolidación de Estados Contables e información a exponer entre partes relacionadas, en su Segunda Parte sección 2.2 “Objetivos de los Estados Contables Consolidados”, establece que los mismos tienen por finalidad presentar la situación patrimonial, financiera y los resultados de las operaciones de un grupo de sociedades relacionadas en razón de un control común, ejercido por parte de una sociedad, como si el grupo fuera una sola sociedad con una o más sucursales o divisiones.

La Ley de Sociedades Comerciales¹ en su artículo 62° establece que las sociedades controlantes deberán presentar como información complementaria estados contables consolidados. A los efectos de la RT 21 una empresa tiene control cuando tiene el poder de definir y dirigir las políticas operativas y financieras de una empresa. A los fines de la resolución existe control cuando la empresa inversora posee una participación por cualquier título que le otorgue los votos necesarios para formar la voluntad social, lo cual implica poseer más del 50% de los votos posibles. O bien cuando la empresa posee la mitad o menos de los votos para formar la voluntad social pero en virtud de acuerdos escritos con otros accionistas tiene poder para definir y dirigir las políticas operativas y financieras y nombrar o revocar a la mayoría de los miembros del directorio.

Siendo la franquicia un acuerdo entre dos partes jurídicamente independientes, dentro de los denominados contratos de colaboración, y no un grupo económico en donde una empresa sea controlante de las restantes, como se daría en el caso del sucursalismo por ejemplo, la misma no está afectada por las normas de consolidación expuestas, llevando cada parte sus propios libros de comercio exigidos por la Ley de Sociedades y el Código de Comercio.

Si bien en las Resoluciones Técnicas vigentes en la Argentina el tratamiento mencionado no se encuentra explicitado, el mismo surge claramente de la interpretación de la norma. En los Estados Unidos la Interpretation N° 46: Consolidation of Variable Interest Entities² de la FASB, en su párrafo 4, inciso “h”, establece que la consolidación no es aplicable a la franquicia.

6.5 Información complementaria

La información complementaria, que forma parte de los estados contables básicos, debe contener todos los datos que sean necesarios para la adecuada comprensión de la situación patrimonial y de los resultados del ente, que se encuentren expuestos en el cuerpo de dichos estados.

¹ Ley de Sociedades Comerciales de la República Argentina N° 19.550 (1984).

² Consolidation of Variable Interest Entities, Interpretation N° 46.

En el caso particular de la franquicia, y si bien las Resoluciones Técnicas Argentinas no regulan específicamente el tema, sería importante que tanto franquiciante y franquiciado expongan información específica del negocio. La ya mencionada FAS 45: Accounting for franchise fee revenue, establece que el franquiciante debería segregar los ingresos y costos de los locales propios, de los ingresos y costos relacionados con locales franquiciados; el número de locales propios; el número de locales franquiciados; franquicias abiertas desde la última emisión de estados contables; franquicias cerradas desde la última emisión de estados contables. A su vez el franquiciado debería exponer en notas el plazo de duración de su contrato; los derechos y obligaciones emanados del acuerdo; el nombre del franquiciante y ciertos datos de interés del mismo.

Capítulo 7

Aspectos fiscales

El sistema tributario de la República Argentina encuentra sus pilares recaudatorios en el Impuesto a la Ganancias y el Impuesto al Valor Agregado. En ninguno de ellos el contrato de franquicia comercial se encuentra taxativamente tratado por lo tanto se torna necesario hacer adaptaciones interpretativas.

Para ello es indispensable tener presente el principio de realidad económica, establecido en los artículos 1° y 2° de la Ley de Procedimiento Tributario¹, los que propugnan la apreciación de los hechos como base para la interpretación de las normas fiscales, independientemente de las apariencias o formas jurídicas que éstos adopten.

Así, el artículo 1° expresa *"En la interpretación de las disposiciones de esta ley o de las leyes impositivas sujetas a su régimen, se atenderá al fin de las mismas y a su significación económica. Sólo cuando no sea posible fijar por la letra o por su espíritu, el sentido o alcance de las normas, conceptos o términos de las disposiciones antedichas, podrá recurrirse a las normas, conceptos y términos del derecho privado"*.

Por su parte, el artículo 2° indica que *"Para determinar la verdadera naturaleza del hecho imponible se atenderá a los actos, situaciones y relaciones económicas que efectivamente realicen, persigan o establezcan los contribuyentes. Cuando éstos sometan esos actos, situaciones o relaciones a formas o estructuras jurídicas que no sean manifiestamente las que el derecho privado ofrezca o autorice para configurar adecuadamente la cabal intención económica y efectiva de los contribuyentes, se prescindirá de la consideración del hecho imponible real, de las formas y estructuras jurídicas inadecuadas y se considerará la situación real como encuadrada en las*

¹ Ley de Procedimiento Tributario de la República Argentina N° 11.683 (1978).

formas o estructuras que el derecho privado les aplicaría con independencia de las escogidas por los contribuyentes o les permitiría aplicar como las más adecuadas a la intención real de los mismos".

Este capítulo enunciará el tratamiento a otorgar en el Impuesto a las Ganancias, Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta e Impuesto al Valor Agregado, a los denominados “pagos” dentro de la relación de franquicia, tanto para el franquiciante como para el franquiciado. Estos son, el canon de entrada o derecho de ingreso; los cánones de explotación o royalties; y los cánones de publicidad.

7.1 Impuesto a las Ganancias

El impuesto a la renta¹ –en la Argentina denominado ahora impuesto a las ganancias y hasta 1973 impuesto a los réditos – es un tributo que, desde hace varias décadas, ocupa un lugar preferente en la mayor parte de los sistemas impositivos de los estados modernos como tributo nacional, aún cuando también se lo aplica en numerosos casos como impuesto provincial y aún local.

Es característica saliente, y netamente diferencial del tributo, la de gravar los beneficios producidos o ingresos, como tales, esto es, independientemente de los capitales o fuentes de renta que los generen, considerando que con ello se obtiene una medida ideal de la capacidad contributiva de los beneficiarios que los perciben, lo que permite una óptima aplicación del principio de equidad².

7.1.1 Aplicación al franquiciante

La Argentina ha adoptado en el artículo 1° de la Ley de Impuesto a las Ganancias, como criterio de atribución de la potestad tributaria la gravabilidad de los ingresos mundiales de los residentes en el país, alcanzando a los no residentes en función de la territorialidad de la fuente que los genera. Es decir que por el denominado principio de residencia, los residentes del país quedan sujetos a un impuesto estructurado en base al criterio de la Renta Mundial, tributando por las ganancias

¹ Ley de Impuesto a las Ganancias de la República Argentina N° 20.628 (1986).

² Reig, Enrique J., “Impuesto a las ganancias”, 10° Edición, Ediciones Macchi, Buenos Aires 2001, p. 1.

obtenidas en el país o en el exterior. Mientras que el principio de la fuente se fundamenta en que el país donde se origina la renta tiene un derecho prioritario para ejercer la potestad tributaria, habida cuenta que su economía, ambiente social, jurídico y político han contribuido para su obtención, alcanzando de esta manera a los nacionales o ciudadanos no residentes por las rentas de fuente argentina¹.

Adicionalmente resulta importante el artículo 91° de la mencionada ley, que establece que cuando se paguen beneficios netos de cualquier categoría a sociedades, empresas o cualquier otro beneficiario del exterior corresponde que quien los pague realice una retención con carácter de pago único y definitivo y la ingrese a la Administración Federal de Ingresos Públicos.

Es por esta razón que, siendo el franquiciante quien obtendrá las rentas derivadas directamente del contrato de franquicia, el tratamiento que se le debe dar a las mismas es diferente en función si el mismo se encuentra ubicado en el país o en el exterior.

7.1.1.1 Franquiciante nacional

En el caso que el franquiciante sea una persona física o jurídica nacional, será sujeto del impuesto por las ganancias obtenidas encuadradas en el artículo 2° de la Ley de Impuesto a las Ganancias, el que dispone: *“A los efectos de esta ley son ganancias, sin perjuicio de lo dispuesto especialmente en cada categoría y aún cuando no se indiquen en ellas:*

- 1) Los rendimientos, rentas o enriquecimientos susceptibles de una periodicidad que implique la permanencia de la fuente que los produce y su habilitación.*

- 2) Los rendimientos, rentas, beneficios o enriquecimientos que cumplan o no las condiciones del apartado anterior, obtenidos por los responsables incluidos en el artículo 69 y todos los que deriven de las demás sociedades o de empresas o explotaciones unipersonales.*

¹ Manassero, Carlos J., “Impuesto a las ganancias”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, 2007, p. 13.

3) *Los resultados obtenidos por la enajenación de bienes muebles amortizables, acciones, títulos, bonos y demás títulos valores, cualquiera fuera el sujeto que las obtenga.*

El inciso 2° comprende todas las sociedades de capital (incluidas en el artículo 69 mencionado) y las sociedades unipersonales, por lo tanto en caso que el franquiciante fuese una persona jurídica, su ganancia será encuadrada en el inciso mencionado. La misma será considerada de tercera categoría, las que son establecidas por el artículo 49, que incluye las rentas obtenidas por las empresas y ciertos auxiliares del comercio.

En caso que el franquiciante fuese una persona física, su ganancia será encuadrada en el inciso 1°. La renta sería considerada de segunda categoría, que incluye las rentas de capitales establecidas por el artículo 45, particularmente para el caso de la franquicia en el inciso b que establece *“En tanto no corresponda incluirlas en el artículo 49 de esta ley, constituyen ganancias de la segunda categoría: b) Los beneficios de la locación de cosas muebles y derechos, las regalías y los subsidios periódicos”*. Sin embargo aquí se sufre la falta de definición específica del concepto de “empresario” que transforma esa persona física en empresa unipersonal, y a la renta de segunda en tercera categoría. Ante esta situación Dubois¹ considera que el desarrollo de una actividad que implicará una frecuencia en la cesión de franquicias, riesgos empresariales, afectación de capital, empleo de mano de obra, etc., sería difícil pensar que no fuera de aplicación el concepto de empresa. En caso que al franquiciante no se lo pudiese encuadrar como empresa unipersonal por algún motivo particular, es necesario evaluar si está en condiciones de realizar las deducciones especiales de la segunda categoría para contratos de regalías. En particular el artículo 86 establece que cuando las regalías se originen en la transferencia temporaria de bienes que sufren desgaste o agotamiento, se admitirá la deducción de la amortización de los bienes objetos del contrato. En este punto es necesario recordar que en el capítulo contable se concluyó que el franquiciante no puede activar ni su marca autogenerada ni su know how, por lo tanto la amortización a la que hace referencia la ley no es factible.

¹ Dubois, Fernando, “Aspectos impositivos del franchising”, Revista Doctrina Tributaria de Errepar, Tomo XXI, Buenos Aires, Noviembre de 2000.

De acuerdo con lo indicado en los párrafos anteriores tanto el canon de ingreso como las regalías se encontrarán gravadas para el franquiciante. Diferente tratamiento tiene el canon de publicidad, el mencionado Dubois afirma que la misma al no generar utilidad alguna para el franquiciante, quien sólo actúa como mero canalizador de la publicidad, no representa un resultado propio.

7.1.1.2 Franquiciante del exterior

El artículo 91 de la Ley de Impuesto a las Ganancias considera *“beneficiario del exterior aquel que perciba sus ganancias en el extranjero directamente o a través de apoderados, agentes, representantes o cualquier otro mandatario en el país y a quien, percibiéndolos en el país, no acreditara residencia estable en el mismo”*.

Al respecto, el artículo 93, inciso “a” dispone: *“Cuando se paguen a beneficiarios del exterior sumas por los conceptos que a continuación se indican, se presumirá ganancia neta, sin admitirse prueba en contrario: a) Tratándose de contratos que cumplimentan debidamente los requisitos de la Ley de Transferencia de Tecnología al momento de efectuarse los pagos:*

- 1. El SESENTA POR CIENTO (60 %) de los importes pagados por prestaciones derivadas de servicios de asistencia técnica, ingeniería o consultoría que no fueran obtenibles en el país a juicio de la autoridad competente en materia de transferencia de tecnología, siempre que estuviesen debidamente registrados y hubieran sido efectivamente prestados.*
- 2. El OCHENTA POR CIENTO (80 %) de los importes pagados por prestaciones derivadas en cesión de derechos o licencias para la explotación de patentes de invención y demás objetos no contemplados en el punto 1 de este inciso.*

Al respecto es necesario hacer breve mención de la Ley N° 22.426 de Transferencia de Tecnología¹ que establece en su artículo 1° que *“quedan comprendidos en la presente ley los actos jurídicos a título oneroso que tengan por objeto principal o accesorio la transferencia, cesión o licencia de tecnología o marcas por personas domiciliadas en el exterior, a favor de personas físicas o jurídicas, públicas o privadas*

¹ Ley de Transferencia de Tecnología de la República Argentina N° 22.426 (1981).

domiciliadas en el país, siempre que tales actos tengan efectos en la República Argentina”.

Ante esta caracterización resulta claro el encuadre de la franquicia dentro del artículo 93 inciso “a” de la Ley de Impuesto a las Ganancias. Al respecto se debería tomar como ganancia neta el 60% de los pagos realizados al exterior como royalties ya que los mismos se dan como contrapartida de la asistencia técnica continua prestada por el franquiciante. Diferente tratamiento debería recibir el canon inicial, al respecto, se debería tomar el 80% de los pagos realizados al exterior como ganancia neta ya que el mismo se orienta a la cesión de la licencia y know how. Al porcentaje de ganancia neta obtenido para cada caso se aplicará la alícuota vigente del impuesto (actualmente 35%) para determinar el monto a ingresar como pago único y definitivo.

7.1.2 Aplicación al franquiciado

El franquiciado es quien realiza los pagos al franquiciante, por lo tanto el análisis para el mismo, apunta a establecer si dichas erogaciones son pasibles de deducción en el Impuesto a las Ganancias.

Para el caso particular del canon de ingreso, en el capítulo contable se estableció la posibilidad de activarlo como intangible y depreciarlo a lo largo de los años de duración del contrato. El artículo 81 inciso “f” establece al respecto: *“De la ganancia del año fiscal, cualquiera fuese la fuente de ganancia y con las limitaciones contenidas en esta ley, se podrá deducir: f) Las amortizaciones de los bienes inmateriales que por sus características tengan un plazo de duración limitado, como patentes, concesiones y activos similares”.* Por lo tanto el franquiciante podrá deducir la amortización de ejercicio.

Los derechos de explotación y los cánones de publicidad también serán deducibles pero en función del artículo 80 de la ley de Impuesto a las ganancias que establece: *“Los gastos cuya deducción admite esta ley, con las restricciones expresas contenidas en la misma, son los efectuados para obtener, mantener y conservar las*

ganancias gravadas por este impuesto y se restarán de las ganancias producidas por la fuente que las origina”.

7.2 Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta

El Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta¹ es un gravamen que alcanza a las empresas que resulten sujetos del Impuesto a las Ganancias, como así también a las sociedades que no fueran contribuyentes directos de este y a los titulares de inmuebles rurales. El impuesto surgirá de aplicar la alícuota del 1% sobre los activos en poder de la empresa al cierre de su ejercicio fiscal.

El Impuesto a las Ganancias determinado, será computable como pago a cuenta del Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta determinado para el mismo ejercicio fiscal, una vez deducido de este último la parte del gravamen atribuible a inmuebles improductivos. En caso que una vez computado el Impuesto a las Ganancias quedará un excedente de este impuesto a ingresar, el mismo puede ser tomado a cuenta del Impuesto a las Ganancias por el término de los diez ejercicios siguientes.

Teniendo en cuenta que el presente gravamen se calcula como un porcentaje del activo, tendrá implicancias para el franquiciado, que es quien reconoce un activo intangible como consecuencia del contrato de franquicia. La valuación de los mismos para la determinación del gravamen esta enunciada en el artículo 4 inciso “i” que establece: *“Los bienes gravados del activo en el país deberán valuarse de acuerdo con las siguientes normas: i) Los bienes inmateriales (llaves, marcas, patentes, derechos de concesión y otros activos similares): por el costo de adquisición u obtención, o valor a la fecha de ingreso al patrimonio, a los que se aplicará el índice de actualización. De los valores determinados de acuerdo con lo dispuesto en el párrafo precedente se deducirán, en su caso, los importes que hubieran sido deducidos, conforme a las pertinentes disposiciones de la Ley de Impuesto a las Ganancias”.*

¹ Ley de Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta de la República Argentina N° 25.063 (1999).

7.3 Impuesto al Valor Agregado

El Impuesto al Valor Agregado¹ es una imposición sobre el consumo, que se aplica en forma generalizada, siendo objeto del mismo el mayor valor (añadido) que adquiere un producto en las distintas etapas de su producción, distribución y venta.

El gravamen tiene la característica de ser indirecto incidiendo no necesariamente en el sujeto pasivo de la obligación, sino que este cuenta con mecanismos que le permiten transferir la carga. La Dra. Allegretti de Salgado², gran protagonista en la redacción de la Ley 20.631, considera “que el IVA es un impuesto que, recayendo sobre el consumidor final, que es quien en definitiva lo paga a través de sus consumos, ha de ser ingresado al fisco por cada una de las etapas del proceso económico de producción, distribución y comercialización, en proporción al valor que cada una de ellas incorpora al producto”.

7.3.1 Aplicación al franquiciante

Las transferencias o cesiones de uso o goce de derechos de la propiedad intelectual, industrial o comercial, están excluidas del ámbito de imposición del tributo, sin embargo en caso que resulten complementarias de locaciones o prestaciones gravadas habría que encuadrarlas en el artículo 3º, inciso “e”, punto 21, último párrafo de la Ley de Impuesto al Valor Agregado que establece: *“Se encuentran alcanzadas por el impuesto de esta ley las obras, las locaciones y las prestaciones de servicios que se indican a continuación: e) Las locaciones y prestaciones de servicios que se indican a continuación, en cuanto no estuvieran incluidas en los incisos precedentes: 21) Las restantes locaciones y prestaciones, siempre que se realicen sin relación de dependencia y a título oneroso, con prescindencia del encuadre jurídico que les resulte aplicable o que corresponda al contrato que las origina.*

Cuando se trata de locaciones o prestaciones gravadas, quedan comprendidos los servicios conexos o relacionados con ellos y las transferencias o cesiones del uso o

¹ Ley de Impuesto al Valor Agregado de la República Argentina N° 20.631 (1997).

² Allegretti de Salgado, María A., “El Impuesto al Valor Agregado en la República Argentina”, Taller Grafico Instituto Geográfico Militar, Buenos Aires, 1975.

goce de derechos de la propiedad intelectual, industrial o comercial, con exclusión de los derechos de autor de escritores y músicos”.

La lectura de la ley parece no dejar dudas que los pagos asociados a la actividad están gravados en caso que las restantes actividades se encuentran gravadas. El franquiciante realiza durante la vida del contrato prestaciones de servicios, e incluso en ciertos contratos aprovisiona de mercadería y maquinaria al franquiciado, actividades que en caso de estar gravadas (lo estarán excepto expresa mención de la ley), también lo estarán los pagos correspondientes a las cesiones de marcas y know how asociadas.

Bogucki y Galletto¹ plantean la posibilidad de exención enunciada en el artículo 7º, inciso h, punto 23 que indica: *“Estarán exentas del impuesto establecido por la presente ley, las ventas, las locaciones indicadas en el inciso c) del artículo 3º y las importaciones definitivas que tengan por objeto las cosas muebles incluidas en este artículo y las locaciones y prestaciones comprendidas en el mismo, que se indican a continuación: h) Las prestaciones y locaciones comprendidas en el apartado 21 del inciso e) del artículo 3º, que se indican a continuación: 23) El otorgamiento de concesiones”.* La misma no será aplicable ya que en el caso que el franquiciante realice locaciones, prestaciones o ventas que no se encuentren gravadas, los pagos asociados con las cesiones de uso de derechos tales como marca y know how se encuentran gravadas. Por el contrario si no hubiese locaciones, prestaciones o ventas gravadas de por medio, la cesiones mencionadas se encontrarán fuera de la órbita del impuesto.

Situación particular se presenta cuando intervienen sujetos ubicados en el extranjero, a estos le son aplicables las normas referidas a exportación/importación de bienes o servicios.

Las exportaciones de bienes quedan perfeccionadas con el cumplimiento de embarque². Las importaciones de bienes son consideradas tales, con la introducción de los mismos a la plataforma continental y la zona económica exclusiva de la República

¹ Bogucki, Daniela y Galletto, Margarita, “El franchising y su tratamiento impositivo en la República Argentina”, Boletín DGI N° 523, Buenos Aires, Julio de 1997.

² Resolución General 2000, AFIP (2006).

Argentina, incluidas las islas artificiales, instalaciones y estructuras establecidas en las mismas. A los fines de la Ley de Impuesto al Valor Agregado se entenderá por importación definitiva de bienes, según el artículo 2 del Decreto Reglamentario, a la que se refiere el Código Aduanero¹, según éste, la liberación en aduana implica el momento en el cual la mercadería se encuentra libre de circulación.

En caso que el franquiciante provea de bienes al franquiciado, la situación será diferente dependiendo de quien sea el sujeto ubicado fuera del territorio nacional. Si el franquiciante es extranjero, la importación de bienes por parte del franquiciado está gravada, siendo este responsable sustituto y estando obligado a liquidar y abonará el tributo juntamente con la liquidación y pago de los derechos de importación. La situación presentada es expresamente mencionada en el artículo 1º, inciso “c” de la Ley de Impuesto al Valor Agregado: *“Establécese en todo el territorio de la Nación un impuesto que se aplicará sobre: c) Las importaciones definitivas de cosas muebles”*. Diferente es el tratamiento en caso que el franquiciado sea el extranjero, ya que en este caso, el sujeto local es el franquiciante, y la exportación de bienes esta exenta, en función del artículo 8º, inciso “d” de la Ley de Impuesto al Valor Agregado: *“Quedan exentas del gravamen de esta ley: d) Las exportaciones”*.

Siendo que la transmisión del know how debe ser acompañada por una asistencia técnica y/o comercial², en la vida del contrato, el franquiciante prestara al franquiciado diferentes tipos de servicios, por lo tanto las exportaciones/importaciones de servicios son un común denominador en las franquicias internacionales. El análisis de dichas prestaciones gira en torno al concepto de utilización económica, el cual no es explicitado por la ley ni el decreto reglamentario. Sin embargo el mismo considera que si un servicios es prestado en la Argentina estará exento en la medida que se aplique económicamente en el exterior ya que en nuestro país, las exportaciones estarán exentas por el mencionado artículo 8º, inciso “d”. Si por el contrario un servicio es prestado en el extranjero, pero su utilización económica se practica en Argentina, se trata de una importación de servicios que está gravada por el artículo 1º, inciso “d”, siempre que los

¹ Código Aduanero de la República Argentina (1981).

² Kahn, Michel, “Franchising y paternariado”, Astrea, Buenos Aires, 1998, p. 14.

prestatarios sean sujetos del impuesto por otros hechos imponibles y revistan la calidad de responsables inscriptos.

Por lo tanto en caso que el franquiciante sea argentino y el franquiciado extranjero, el canon de inicio y las regalías estarán exentos ya que la utilización económica de los servicios asociados a ellos se ejercerá en el país del franquiciado, encuadrando tal situación en la denominada exportación de servicio. Por el contrario si el franquiciante es extranjero el canon y las regalías pagadas por el sujeto local estarán gravadas siempre y cuando el franquiciado sea sujeto del impuesto por otros hechos imponibles y revista la calidad de responsable inscripto, siendo este responsable sustituto y estando obligando a ingresar el tributo, dentro de los 10 días hábiles desde el nacimiento del hecho imponible que se produce, cuando haya finalizado la prestación o con el pago total o parcial del precio. El monto a ingresar se obtendrá de aplicar la alícuota sobre el precio neto de la operación que resulte de la factura o documento equivalente.

7.3.2 Aplicación al franquiciado

La Ley de Impuesto al Valor Agregado, tiene implicancias directas para el franquiciado, en caso que el franquiciante sea un sujeto extranjero, y éste sea considerado un importador de bienes o servicios, situación que fue tratada en la sección anterior de este trabajo.

En tanto no se presente la situación mencionada en el párrafo anterior, el franquiciado será sujeto pasivo de la obligación tributaria en la medida que haya perfeccionado alguno de los supuestos incluidos en el objeto de la norma.

CONCLUSIONES FINALES

El presente Trabajo Final de Graduación tuvo el objetivo de presentar a la franquicia comercial desde dos perspectivas diferentes, la del franquiciante y la del franquiciado, intentando convertirse en una herramienta útil tanto para estos, como así también para todo aquel con intenciones de comenzar a utilizar esta figura o en definitiva para aquel que sólo desee conocer algo más acerca de la misma.

En Argentina, la franquicia comercial ha tenido un importante desarrollo, sin embargo no existe demasiada bibliografía que trate la misma, y en definitiva la que hay disponible realiza análisis sobre el contrato como figura jurídica propiamente dicho, dejando de lado, aspectos no menos importantes como los comerciales, financieros, fiscales o contables. Con esta premisa se inició este trabajo, en el cual siempre se trató de mostrar las implicancias que tiene cada aspecto particular para cada una de las partes, debido a que la bibliografía en general se centraba tanto en una como en la otra, pero pocos en un mismo material analizaban a ambas.

El trabajo se podría dividir en dos partes, una primera formada por los cuatro primeros capítulos donde se presenta la franquicia comercial como un posible negocio, sus elementos característicos y los sujetos participantes. Al respecto se consideró que esta parte debía ser lo suficientemente completa de manera de permitir al lector una profunda comprensión de este tipo de negocios, y a la vez facilitar el encuadre particular presentado en la segunda parte del trabajo. Esta segunda parte está formada por los tres capítulos siguientes, donde se realiza un análisis sobre el contrato y sus implicancias jurídicas, fiscales y contables.

A lo largo del trabajo no se pretende presentar a la franquicia como una figura con éxito infalible, por el contrario, la misma tiene defectos y virtudes, las que los sujetos involucrados deben tener presente antes de suscribir un contrato de este tipo. El sujeto poseedor de un negocio, al momento de decidir otorgar franquicias para expandir el mismo, debe ser poseedor de un formato de negocios lo suficientemente probado y pasible de ser transmitido. A la vez que, aquel sujeto que quiera introducirse en el

mundo de los negocios a partir de un negocio exitoso que disminuya sus riesgos, debe tener presente que para prosperar se deberá amoldar a las pautas establecidas por el franquiciante y tolerar el control de éste. Un franquiciado, debe ser cuidadoso de sus actos, ya que sus ineficiencias, afectan a toda una cadena, comprometiendo intereses de terceros, los restantes franquiciados, ajenos a la relación que estrictamente suscribió con el franquiciante.

Desde este lugar, al igual que la Asociación Argentina de Franquicias, se cree muy necesario el dictado de una legislación específica para la materia, que elimine la inseguridad jurídica y los vacíos legales existentes hasta el momento, y que permitiría un mayor desarrollo del sistema. Al respecto tal como se desarrolló en el trabajo, existen en el Congreso de la Nación varios proyectos de ley los cuales han sido “cajoneados” sin demasiados justificativos, sin siquiera dárseles el tratamiento en el recinto.

En el capítulo contable del trabajo tras un extenso análisis de la normativa local e internacional, se cree posible la activación de intangibles que emanan del contrato, básicamente el franquiciado está en condiciones de activar el canon inicial pagado, como consecuencia que el mismo es cuantificable y generará beneficios económicos futuros ya que permite utilizar una marca reconocida y un know how probado y exitoso, algo que no se obtendría si se abriera un negocio desde cero. A la vez se cree que el franquiciante tiene la posibilidad aunque más remota de activar intangibles derivados del desarrollo de la cadena, recordando que las resoluciones técnicas no permiten la activación de gastos de investigación pero si los de desarrollo, como se explico en el capítulo, si bien es complicado para el franquiciante su delimitación no deja de ser posible. Con respecto a la activación de intangibles es importante señalar que debido a las imprecisiones que presenta la normativa local, muchos empresarios, sobre todo aquellos pequeños, se han privado de registrarlos. Por lo tanto se cree que el trabajo aporta un análisis acerca del tema, que hasta la fecha prácticamente no se había desarrollado.

Impositivamente, si bien los textos legales no explicitan un tratamiento para la figura, la gravabilidad de la misma surge por la interpretación de los mismos, quedando

gravados los pagos realizados al franquiciante en concepto de canon de entrada y regalías en el impuesto a las ganancias y también en el impuesto al Valor Agregado si estuviesen asociados a prestaciones o locaciones gravadas.

Con respecto a la relación existente entre la Ley de Contrato de Trabajo y la franquicia, la doctrina discute la aplicabilidad o no de los artículos 30° y 31° de la ley, los que establecen responsabilidad solidaria, para los que cedieren su nombre cuando sus subcontratistas no cumplieran con las normas establecidas en la ley; y para los grupos económicos respectivamente. La aplicación primero de los artículos mencionados, fue rechazada en el caso “Rodríguez, Juan c/ Cía. Embotelladora Argentina y otros”, donde la Corte Suprema de Justicia resolvió el problema estableciendo que el concedente en los contratos de agencia, distribución y franquicia comercial no es responsable solidario por las obligaciones laborales o previsionales de su contraparte en los términos del artículo 30°. Sin embargo para la aplicación del artículo 31° no existe jurisprudencia y la doctrina se encuentra dividida en función de la falta de definición de lo que se considera grupo económico por parte de la ley, sin embargo al respecto se cree más acertada la postura que considera que el artículo en cuestión no es de aplicación a la franquicia, ya que en la misma no se configura un grupo económico sino un contrato de colaboración entre partes independientes.

BIBLIOGRAFÍA

A

ALLEGRETTI DE SALGADO, MARÍA A. (1975), “El Impuesto al Valor Agregado en la República Argentina”, Taller Grafico Instituto Geográfico Militar, Buenos Aires.

ANSOFF, H. (1987), “La estrategia de la empresa”, Editorial Orbis, Barcelona.

B

BERMUDEZ GONZALEZ, GUILLERMO J. (2002), “La franquicia: elementos, relaciones y estrategias”, Editorial ESIC, Madrid.

BESCOS, M. (1990), “Factoring y franchising”, Pirámide, Madrid.

BOLEA, A. (1990), “Los grandes de la franquicia”, Editorial Ciencias Sociales, Madrid.

BOROIAN, DONALD D. (1992), “Las ventajas del Franchising”, Macchi Grupo Editor, Buenos Aires.

BOGUCKI, DANIELA y GALLETTO, MARGARITA, “El franchising y su tratamiento impositivo en la República Argentina”, Boletín DGI N° 523, Buenos Aires, Julio de 1997.

C

CATÁLOGO ARGENTINO DE FRANQUICIAS 2008-2009.

CÓDIGO ADUANERO DE LA REPÚBLICA ARGENTINA (1981).

CÓDIGO DE COMERCIO DE LA REPÚBLICA ARGENTINA (1889).

CORVOL, C. (1989), “Le livre blanc de la franchise”, CECOD, Paris.

D

DIARIO CLARÍN, Buenos Aires, Argentina.

DIARIO LA NACIÓN, Buenos Aires, Argentina.

DÍEZ DE CASTRO, ENRIQUE Y GALAN GONZALEZ, JOSE LUIS, (1998), “Práctica de la Franquicia”, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill de Managment, Madrid.

DUBOIS, FERNANDO, “Aspectos impositivos del franchising”, Revista Doctrina Tributaria de Errepar, Tomo XXI, Buenos Aires, Noviembre de 2000.

DVOSKIN, ROBERTO, (2004), “Fundamentos del marketing”, Ediciones Granica, Buenos Aires.

E

ESTEBAN TALAYA, ÁGUEDA (2007), “Principios de marketing”, 2º Edición, Editorial ESIC, Madrid.

F

FARINA, JUAN M. (1993), “Contratos comerciales modernos”, Astrea, Buenos Aires.

FINANCIAL ACCOUNTING STANDARDS 45, “Accounting for franchise fee revenue”.

FINANCIAL ACCOUNTING STANDARDS 141, “Business Combinations”.

FINANCIAL ACCOUNTING STANDARDS 142, “Goodwill and Other Intangible Assets”.

FINANCIAL ACCOUNTING STANDARDS 157, “Fair Value Measurements”.

FOWLER NEWTON, ENRIQUE (2007), “Contabilidad Superior”, Tomo 1, 5º Edición, Ediciones La Ley, Buenos Aires.

H

HUSSON-DUMOTIER, A. Y BADOT, O. (1985), “Les financements de la franchise”, Enterprice Moderne d’Edition, Paris.

I

INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARD 3, “Business Combinations”.

INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS 38, “Intangible assets”.

IRAZABAL, AMERICA ALICIA (1999), “Franquicias, el negocio del futuro ¿o del presente?”, 1º Edición, Aplicación tributaria S.A., Capital Federal.

J

JOHNSON, G. y ACHOLES, K. (1997), “Dirección estratégica. Análisis de las estrategias de las organizaciones”, Prentice May, Madrid.

JOUHANNAUD, M. (1974), “Le franchising”, Editions Hommes et Techniques, Burdeos.

K

KAHN, MICHEL (1998), “Franchising y paternariado”, Astrea, Buenos Aires.

KAHN, MICHEL (1987) “La franchise, guide pratique: etre franchiseur, etre franchisé”, Dalloz, Paris.

KLEIDERMACHER, JAIME L. (1993), “Franchising, aspectos económicos y jurídicos”, 1º Edición, Abeledo Perrot, Buenos Aires.

L

LEY 11.683 (1978), Ley de Procedimiento Tributario.

LEY 19.550 (1984), Ley de Sociedades Comerciales.

LEY 20.628 (1986), Ley de Impuesto a las Ganancias.

LEY 20.631 (1997), Ley de Impuesto al Valor Agregado.

LEY 20.744 (1976), Ley de Contrato de Trabajo.

LEY 22.362 (1981), Ley de Marcas.

LEY 22.426 (1981), Ley de Transferencia de Tecnología.

LEY 24.552 (1995), Ley de Concursos y Quiebras.

LEY 25.063 (1999), Ley de Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta.

LEY 89-1008 (1989), Francia.

M

MALDONADO CALDERON, SONIA (1994), “Contrato de franchising”, Editorial Jurídica de Chile, Santiago de Chile.

MANASSERO, CARLOS J. (2007), “Impuesto a las ganancias”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba.

MARZORATI, OSVALDO J., (2001) “Franchising”, Astrea, Buenos Aires.

MESSINEO, FRANCESCO (1979), “Manual del derecho civil y comercial”, tomo VI, Ediciones Jurídicas Europa-América, Milán.

MURPHY J. y ROWE M., (1989), “Como diseñar marcas y logotipos”, Editorial Gustavo Gili, Barcelona.

O

ORTIZ DE ZARATE, ALVARO (1998), “Manual de la franquicia”, 1º Edición, Editorial Gestión 2000, Madrid.

P

PÉREZ, JORGE ORLANDO (1998), “Análisis de Estados Contables, un enfoque de gestión”, Universidad Católica de Córdoba, Córdoba.

PÉREZ, M. (1990), “Devenir franchiseur”, CECOD, París.

PURVIN, R. (1995), “Fraude en las franquicias”, CECOSA, México.

R

REIG, ENRIQUE J. (2001), “Impuesto a las ganancias”, 10º Edición, Ediciones Macchi, Buenos Aires.

RESOLUCIONES TÉCNICAS, Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.

REVISTA PYMES, Número 50, Editorial Clarín.

RIGOR, J. (1992), “La franquicia, una estrategia de expansión”, Einia, Barcelona.

ROCHA, J. A. (1992), “La franquicia hoy” en Guía de la franquicia, 3º Edición, Cámara Oficial de Comercio Industria y Navegación, Valencia.

ROSS, S., WESTERFIELD, R., JORDAN, B. (2001), “Fundamentos de las finanzas corporativas”, 5º Edición, Editorial McGraw-Hill, México DF.

S

SENDEROVICH, ISAAC A. y TELLAS, ALEJANDRO J. (1983) “Análisis de balances ajustados por inflación”, Edición Universitaria, 1º Edición, Buenos Aires.

U

USSIA, J. (1992), “Las bases económicas y comerciales del desarrollo de la franquicia”. Guía de la franquicia. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación, Valencia.

V

VÁZQUEZ, ROBERTO y BONGIANINO DE SALGADO, CLAUDIA A. (2005), “Los intangibles y la contabilidad”, 1º Edición, Errepar, Buenos Aires.

Z

ZEIDMAN, PHILIP, (1987), "Franchising news around the world", Washington.

BIBLIOGRAFÍA DIGITAL

AFIP, www.afip.gov.ar

AFIP – BIBLIOTECA ELECTRONICA, www.biblioteca.afip.gov.ar

ASOCIACIÓN ARGENTINA DE FRANQUICIAS, www.aafranchising.com.ar

CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA NACION, www.diputados.gov.ar

CÁMARA DE SENADORES DE LA NACION, www.senado.gov.ar

CONFEDERACIÓN ARGENTINA DE LA MEDIANA EMPRESA,
www.redcame.com.ar

CONSULTORÍA EN FRANCHISING CANUDAS, www.estcanudas.com.ar

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, www.rae.es

FRANQUICIAS ARGENTINAS, www.franquiciasarg.com

FRANQUICIA WEB, www.franquiciaweb.com

INSTITUTO NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL, www.inpi.gov.ar

INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION, www.franchise.org

IRISH FRANCHISE ASSOCIATION, www.irishfranchiseassociation.com

LEGALMANIA, www.legalmania.com

TRIBUNAL FISCAL DE LA NACIÓN, www.tribunalfiscal.gov.ar

UNIÓN ARGENTINA DE FRANQUICIAS, www.uafranquicias.com