

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESPECIALIZACIÓN EN COSTOS PARA LA GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL**

**TRABAJO FINAL**

**FRANQUICIAS**

**CONTROL DE GESTION EN EMPRESAS FRANQUICIADORAS**

**Autor: Lic. Cecilia Della Croce**

**Director: Cr. Esp. Rubén Ernesto Galle**

**Septiembre 2016**

# INDICE

**Marco teórico**

**Introducción**

**Tipos de franquicias**

**El negocio de franquicia**

**Requisitos que debe reunir una empresa para franquiciar su negocio**

**Elementos de una buena franquicia**

**Ventajas y desventajas de la franquicia**

**Guía de compra de franquicias**

**Documentos específicos a tener en cuenta en la franquicia comercial**

**Importancia de manuales de operación**

**Cuestiones impositivas**

**Aspectos legales**

**Datos a tener en cuenta antes de seleccionar una franquicia**

**Control de gestión en empresas franquiciadoras**

**Organización de empresas franquiciadoras**

**Modelo de control de gestión**

**Modelo de presupuesto**

**Cuadro de mando operativo**

**Conclusión**

# FRANQUICIAS

## CONTROL DE GESTIÓN EN EMPRESAS FRANQUICIADORAS

Este trabajo tiene por objetivo el conocimiento y posterior aplicación del “Control de Gestión” para este tipo de negocios. Como primer paso es primordial en entender el negocio de “Franquicias” definiendo sus conceptos fundamentales, discriminando ventajas y desventajas del negocio, documentos principales a tener en cuenta, cuestiones impositivas y aspectos legales. Este primer marco teórico nos habilita al conocimiento del “Control de gestión”. Las situaciones macroeconómicas actuales nos obliga a un mayor control y previsión del futuro para poder así cumplir con los objetivos de estabilidad y porque no mayor eficiencia y rentabilidad.

### MARCO TEÓRICO:

#### INTRODUCCIÓN

Una franquicia es un sistema de distribución de productos y/o de servicios, según el cual una empresa que ha logrado un éxito comercial en una área específica de negocios, transmite a otro empresario independiente todos sus conocimientos específicos y experiencia sobre el negocio original, a cambio de un derecho inicial mas un porcentaje de regalías mensuales, permitiéndole el uso de sus marcas comerciales y símbolos distintivos. De esta manera se reducen las posibilidades de fracaso para el adquirente de la franquicia.

Hay por lo menos dos figuras en el modelo de franquicia:

El “franquiciante”, que presta su marca o su nombre comercial y transmite su “Know-how” al El “franquiciado”, quien paga mensualmente un porcentaje de sus ventas al Franquiciante (regalías) e inicialmente abona un canon por el derecho de desarrollar una actividad comercial empleando el nombre y el sistema de Franquiciante. Técnicamente, el contrato que vincula a las dos partes es el de “franquicia comercial” pero dicho término se emplea frecuentemente para designar la actividad comercial en sí que el “franquiciado” adquiere del “franquiciante”.

## TIPOS DE FRANQUICIAS

Existen distintos tipos de acuerdos de franquicia; a saber:

**Franquicia Maestra:** Es el contrato según el cual la empresa franquiciante otorga con exclusividad al franquiciado la posibilidad de desarrollar la franquicia en una región determinada otorgándole a su vez la posibilidad de sub-franquiciar el negocio entre los interesados locales. De igual manera, si la exclusividad se extiende a varios países, se denomina "Regional".

**Franquicias Múltiples:** Es el acuerdo entre Franquiciante y Franquiciado según el cual el primero otorga al segundo la posibilidad de abrir hasta un número determinado de locales, en un área designada. En principio, no incluye la posibilidad de sub-franquiciar.

**Franquicia Individual:** Es el típico convenio según el cual un empresario independiente adquiere una franquicia para operarla en una sola unidad. Tiene la posibilidad de abrir otros locales, pero en tal caso deberá pagar nuevamente el derecho de ingreso al sistema cada vez que lo haga, que generalmente es más reducido.

**CornerFranchise:** Son franquicias cuyas características le permiten instalarse en muy pocos metros cuadrados, dentro de otro tipo de negocio. Por ejemplo, la venta de artículos de tocador o perfumes dentro de una tienda de Bijouterie.

De igual manera, podemos diferenciar las franquicias de acuerdo al objeto de la misma, es decir:

**Franquicias de Productos:** Se transmite la posibilidad de vender en forma exclusiva determinados productos, cuya aceptación en el mercado ya está probada.

**Franquicias de servicios:** El franquiciante transmite al franquiciado toda su Know-how sobre la prestación de un determinado servicio al cliente, como ser Lavanderías, Lavado de automóviles, Inmobiliarias, Asesoramiento Contable, Jardinería, Limpieza de oficinas, etc.

*Franquiciante o franquiciador:*

Es el empresario y/o la empresa que cede los derechos, directa o indirectamente a otros para explotar y comercializar productos y servicios, durante un período de tiempo determinado, recibe contraprestación financiera por ello y adquiere una serie de

obligaciones con el franquiciado en cuanto apoyo y asistencia para el desarrollo del negocio.

Los derechos otorgados van desde el uso de un emblema o marca comercial hasta la transferencia de tecnología y conocimientos específicos, parcial o continuamente a través del tiempo.

#### *El franquiciado:*

Es la persona o empresario independiente que adquiere los derechos cedidos por el franquiciante y contrae ciertas obligaciones con este para la explotación de un negocio propio a través de una o más unidades franquiciadas.

#### *El Know-how y la asistencia técnica:*

Es la transmisión del modelo de gestión que se ha desarrollado durante la evolución del sistema de franquicias o de la operación de unidades propias. Es la forma de hacer las cosas, es cómo ha funcionado el negocio en otras unidades, incluye los procesos necesarios para la operación del establecimiento. Se transmite por medio de manuales, asesoría y el entrenamiento permanente que existe en algunas clases de franquicias.

#### *Contraprestaciones financieras:*

Son los pagos que el franquiciado realiza en retribución al uso de los derechos cedidos por el franquiciante, estos son principalmente:

- Derechos de entrada.
- Pago por el uso continuado de rótulos, marcas, patentes y conocimiento, denominado regalías o "royalties".
- Aporte a fondos comunes de la cadena.

## **EL NEGOCIO DE FRANQUICIA**

A través de la técnica novedosa de incorporación de mercados por el sistema de franquicias, se crean interesantes alternativas para el desarrollo de los negocios que se adelantan al derecho positivo. El régimen tributario no escapa a esta falencia y obliga en más de una oportunidad a comportamientos basados en el sentido común o en la asimilación de otras figuras, lo que provoca incertidumbres innecesarias para el planeamiento fiscal. Es evidente que la exigencia de eficiencia obliga a la creación de instrumentos cada vez más sofisticados que, por dicho carácter, no son de fácil solución normativa.

El franquiciado no tiene demasiada libertad de acción, ya que las características del mismo son impuestas por el franquiciante a través de lo que se conoce como "Manual Operativo", restricciones que representan su principal atractivo para los inexpertos. El Manual contiene el conjunto de documentos donde el franquiciante desarrolla toda la metodología de funcionamiento -del cual es imposible apartarse- y que respaldará el accionar de cada uno de los franquiciados.

El panorama se conforma, por un lado, con el contrato específico entre las partes, cuya naturaleza no difiere de acuerdo al tipo de negocio en particular, porque de las características generales participan la mayoría. Por el otro, se encuentra la explotación específica a franquiciar, que es lo que justifica la inversión de aquellos que se incorporan al sistema, porque es el nudo de la actividad.

El hecho económico se produce a través de la cesión de derecho de explotación de un negocio de características definidas, con la posibilidad de la explotación de marcas o patentes inherentes al mismo. La cesión es temporaria y dependerá de las condiciones generales del contrato, cuyo incumplimiento abortará la consecución del contrato. Existen actividades en las cuales la relación no finaliza en la transferencia de derechos, marcas o patentes, sino que pueden existir bienes cuya existencia forma parte de las mismas. En determinadas circunstancias la provisión de este tipo de bienes por parte del franquiciante es excluyente; sin embargo, en otras, los productos necesarios pueden ser adquiridos a terceros, siempre dentro de las condiciones y particularidades fijadas en el Manual de Operaciones. El abastecimiento puede llegar a ser un negocio paralelo interesante, ya que centralizar el aprovisionamiento a la cadena hace nacer un complemento desconocido en el nacimiento de la idea.

Pero el elemento quizá más importante es la transmisión del conocimiento y de las formas más adecuadas para el logro de la eficiencia. Recordemos que éste es el principal atractivo de la figura, porque los que se incorporan a la red supuestamente no deben tener riesgos de pérdidas generadas por la inexperiencia o el desconocimiento, y porque los comportamientos a los cuales deben ceñirse teóricamente fueron aprobados por el que detenta la experiencia, y el hecho de que ésta haya sido satisfactoria hace que estemos hablando de actividades conjuntas.

La cuantificación del esquema primario, es decir, los costos asumidos por los franquiciados, se basan en los siguientes elementos:

a) Honorario de ingreso (canon).

- b) Regalías.
- c) Tasa de publicidad.

### **A) Honorario de ingreso**

Forma parte de la inversión inicial y representa la matrícula que el franquiciado debe pagar para participar de la red. No responde a una efectiva prestación de un servicio y, en general, representa el recupero de todos los gastos de otorgamiento (comercialización, contactos con interesados, comisiones, etc.). Normalmente, se establece como una suma fija, cancelable al momento de la firma del convenio marco.

### **B) Regalías**

Este ingreso es recurrente y consistirá en un porcentaje de los ingresos de la actividad futura del franquiciado, quien retribuye los beneficios de la red por las ventajas del producto o servicio y la transmisión del "know-how", como asimismo del asesoramiento constante para el logro de la eficiencia individual, que redundará en ventajas para la red en general. Comprende también la retribución al uso de marcas o patentes, y los costos por el control de cumplimiento por parte de los integrantes de la red de las cláusulas contractuales y del normal desenvolvimiento del negocio para que no se afecte al sistema en general.

### **C) Tasa de publicidad**

Esta constituye un fondo administrado por el franquiciante, cuyo destino es el de canalizar en forma institucionalizada y centralizada la publicidad global. El monto variará en cada caso, pero como todo fondo de terceros con afectación específica deberá agotarse con el fin asignado, es decir, en publicidad.

El abastecimiento de productos o servicios puede ser un elemento interesante al evaluar la rentabilidad. La estandarización provoca inevitablemente necesidades de aprovisionamiento similares en cada uno de los integrantes por la identidad de los productos y/o servicios comercializados. Existen casos en los cuales el aprovisionamiento lo hace obligatoriamente el franquiciante y otros en los cuales éstos comercializan dichos productos, pero con precios testigo y la liberalidad del franquiciado en comprar o no los bienes al franquiciante o a terceros.

Desde el punto de vista del franquiciado, no existen diferencias con una actividad desarrollada fuera del sistema. El objeto del negocio es el mismo que podría llevar a cabo

cualquier persona sin el apoyo y el asesoramiento del poseedor de la idea, y el "know-how".

Una vez realizada una descripción somera del sistema, es necesario clasificar los elementos de la realidad para lograr un mejor resultado en el análisis impositivo del tema. Debemos recordar aquí que el franquiciante puede gozar de una doble personalidad, ya que es clara la conveniencia de desarrollar una boca propia adicional a su actividad y, por tanto, el análisis impositivo se realizará en función del siguiente esquema:

a) De acuerdo con los actores:

- Franquiciante.
- Franquiciado.
- Franquiciante con una boca de venta o prestación.

b) De acuerdo con el impuesto:

- A las ganancias
- Al valor agregado
- A los IIBB.

c) De acuerdo con la ubicación del negocio:

- En el país
- En el exterior

La columna vertebral del sistema lo constituye el contrato de franquicia, que es donde se establecen las características generales del negocio, de los derechos y de las obligaciones de las partes, fundamentalmente del acatamiento del Manual de Operaciones, y de las consecuencias de los incumplimientos. La relación de las partes no es de subordinación, debido a que existen riesgos y responsabilidades independientes y específicas, pero debe tenerse cuidado de que no surjan elementos que pongan en duda esta realidad y transformen en algún aspecto al contrato en una relación de dependencia.

El franquiciante es quien conoce el producto, lo ha desarrollado y ha tenido el éxito suficiente en su empresa que le permite trasladar a terceros una experiencia cuantificable objetivamente en el valor que los interesados perciben y están dispuestos a pagar. Pueden estar ubicados en el país o en el exterior y el otorgamiento de franquicias podrá hacerse también por figuras intermedias denominadas como "maestras".

## REQUISITOS DEBE REUNIR UNA EMPRESA PARA FRANQUICIAR SU NEGOCIO

### Producto Original y exitoso

La empresa franquiciante debe comercializar un producto o un servicio original. Debe tratarse de un negocio exitoso y nunca fracasos. De hecho, el franquiciado invierte su dinero en la franquicia para aminorar considerablemente los riesgos y obtener en menor tiempo el retorno de capital, a cuyo efecto deberá analizar concienzudamente las ofertas disponibles en el mercado.

### Know-how Transmisible

La transferencia del know-how es de importancia central en un contrato de franquicia. De hecho ha sido considerado como un componente esencial del mismo. Se puede afirmar que es una habilidad técnica o conocimiento especializado en un campo determinado de los negocios, un conocimiento práctico de cómo lograr un objetivo específico , y en general, todo conocimiento técnico que es secreto, de uso restringido y confidencial. Los conocimientos generales en que se cimienta el éxito de la empresa franquiciante deben poder ser transmitidos en su totalidad al franquiciado, por medio de los llamados “Manuales de Operaciones”. Hay ciertos conocimientos que es imposible transmitirlos, y por tanto no pueden ser objeto de una franquicia como por ejemplo “la habilidad de un pintor”, o “la simpatía o fama de una persona en particular”, que fundamenta el éxito del negocio.

### Contrato Legal

Todas las obligaciones, derechos y responsabilidades de las partes quedan plasmadas en un contrato legal de características muy distintas a otros contratos de distribución comercial, que deberá ser minuciosamente analizado por las partes. No es en sí un contrato asociativo, pero bien puede considerarse como un contrato de “estrecha colaboración” entre las partes, ya que depende el éxito del negocio de un armonioso y permanente contacto.

### Manuales de Operaciones

En ellos se trasmite el “Know-how específico” para la operatoria exitosa del negocio. Existen distintos tipos de manuales, entre los principales se encuentran:

-Manual de inducción: Es un documento enfocado al Franquiciatario donde se le informa de una forma más clara y operativa sus responsabilidades tales como el pago de contraprestaciones, además de recomendaciones y lineamientos del sistema

-Manual de Apertura: Contiene la descripción detallada de las actividades y procedimientos que debe realizar el franquiciatario para la apertura de su unidad franquiciada, destacando entre otros temas el cronograma o ruta de actividades.

-Manual de operaciones: Contiene un capítulo de inducción dirigido a los colaboradores de la Franquicia, e incluye además las actividades puntuales de cada puesto en el desarrollo de los procesos operativos principales de la unidad.

-Manual del Franquiciante: Dirigido a la empresa franquiciante describe la organización promoción y comercialización de la Franquicia, a través de políticas y procedimientos claros para ofrecer los servicios de asistencia técnica y soportes a franquiciatarios.

### Marcas y Patentes

Es conveniente que se trate de una marca impuesta en el mercado, para facilitarle al franquiciado un inmediato acceso al mismo, o bien con amplias posibilidades de imponerse.

La empresa franquiciante deberá necesariamente registrar todas sus marcas, logos, nombres comerciales, y patentes, con el fin de evitar futuros problemas legales, ya sea con terceros o con integrantes de la cadena.

### **LOS ELEMENTOS DE UNA BUENA FRANQUICIA**

Las áreas que deben ser establecidas, cuando se diseñe el método de distribución de franquicia son:

- 1- ¿Cuáles son las limitaciones puntuales de capital?
- 2- ¿Qué mercado será el objetivo?
- 3- Establecer el centro de ganancia dentro de la organización con números asignados.
- 4- Decidir la metodología para establecer el número de empresas propias así como las unidades franquiciadas.
- 5- Establecer una evaluación realista de las actuales capacidades de la empresa.
- 6- Designar un plan para cubrir las necesidades referentes al punto anterior.
- 7- Designar estructuras sobre utilidades para los actuales propietarios de franquicias y para su empresa de franquicia.
- 8- Diseñar una política operativa para el control de calidad.
- 9- Proyectar las estructuras para fuentes de ingresos y honorarios.
- 10- Establecer objetivos-metas razonables en todas las áreas.
- 11- Diseñar detallado de la estructura local y equipamientos.

- 12- Idear el programa de entrenamiento.
- 13- Proponer.
- 14- instrumentos relativos a ventas, marketing, etc.

### **LOS ELEMENTOS QUE LOS POTENCIALES FRANQUICIADOS QUIEREN OBTENER:**

Algunos de los puntos que potenciales franquiciados buscarán y usted podrá pretender cubrir son:

- 1-Asistencia en la selección de tareas.
- 2-Análisis de la ubicación de la unidad.
- 3-Ayuda para el desarrollo de la unidad.
- 4-Ayuda en la materia de compras y/o leasing.
- 5-Diseño de la unidad.
- 6-Colocación y diseño del equipamiento.
- 7-Entrenamiento para gerentes y empleados.
- 8-Capacitación continua.
- 9-Controles en operaciones estandarizadas.
- 10-Controles centralizados en masa.
- 11-Asistencia financiera para el negocio.
- 12-Territorio de exclusividad.
- 13-Terminación.
- 14-Honorario de las regalías.
- 15-Regalía inicial del franquiciado.
- 16-Requisitos en materia de ventas de la franquicia.
- 17-Opiniones de los actuales franquiciados.
- 18-Reputación de “tratos injustos” con franquiciados y usuarios/consumidores.

- 19-Datos de costos e ingresos.
- 20-Programa de comercialización.
- 21-Cumplir con los requisitos gubernamentales donde se requiera.
- 22-Requerimiento de capital.
- 23-Competencia.
- 24-La posición del franquiciante en el mercado.
- 25-La posición del franquiciante para adquirir más cuota del mercado.
- 26-Requerimientos honorarios del personal.
- 27-Datos del éxito de otros franquiciantes.
- 28-Políticas básicas de relación franquiciado-franquiciante.
- 29-Protección de marcas registradas y nombre comercial.
- 30-En que pleitos se han visto envueltos los principales franquiciados?
- 31-Políticas de rehabilitación.
- 32-Renovación de la franquicia.
- 33-Relaciones comerciales y referencias financieras.

## **VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA FRANQUICIA**

### *Ventajas del franquiciante:*

- Bajos costos y riesgos de desarrollo, porque el costo y el riesgo son asumidos por el franquiciado.
- Genera una presencia global a bajo costo.
- Aduñarse rápidamente del mercado.
- Valorizar y capitalizar la marca.
- El manejo o dominio de la distribución.
- Hacer economías de escala.
- Preparar operaciones financieras.
- Obtener la fidelidad del consumidor.
- Actuar en materia de innovación.

### *Ventajas para el franquiciado:*

- Garantía de independencia, el franquiciado seguirá siempre como patrón de sí mismo, así sea el quién labore en su propio establecimiento de comercio.

- La adquisición de conocimientos (Know-how).
- Reduce el riesgo de iniciar una actividad empresarial.
- Obtiene mejores precios de compra en razón del volumen total de suministros de la franquicia.
- El beneficiarse de un nombre conocido.
- Capacitación inicial y permanente, porque este es un contrato evolutivo: los productos, el servicio, Know-how son objeto de un constante mejoramiento con el solo fin de hacer progresar.
- La experiencia del centro piloto.
- El sostenimiento logístico de la central.
- La publicidad.

#### *Desventajas para el franquiciador*

- Posibilidad de indisciplina del franquiciado, con sus consecuencias funestas para la cadena.
- Posibilidad de elegir franquiciados no idóneos para el manejo el crecimiento de la cadena, y su detección tardía.
- Peligro del desprestigio de la marca.
- Utilidad menor para el franquiciador, en comparación con la obtenida por medio de una cadena propia.
- Posibilidad de fraude en los reportes de cánones y regalías.
- Falta control sobre la calidad.
- Inhabilidad para comprometerse en una coordinación estratégica global.

#### *Desventajas para el franquiciado*

- Debe pagar montos iniciales periódicos al franquiciador.
- No es propietario del nombre y marca comercial.
- Las decisiones acerca de las políticas a seguir las toma el franquiciador.
- Tiene restringidos los derechos a disponer de su propio negocio.
- Está ligado a la suerte del franquiciador y de todos y cada uno de los demás franquiciados.

### **GUIA DE COMPRAS DE FRANQUICIAS:**

Mediante la compra de una franquicia, se logra a menudo, vender bienes y servicios con reconocimiento inmediato de la marca y, además, obtener entrenamiento y apoyo continuo que lo ayudarán a tener éxito en su negocio. Sin embargo, hay que tener cuidado. La compra de una franquicia no es garantía de éxito.

Para evaluar si una franquicia es conveniente la siguiente información ayudará a comprender las obligaciones como dueño de una franquicia, cómo buscar oportunidades, y qué preguntas se deben hacerse antes de invertir.

### **Beneficios y Responsabilidades como Dueño de una Franquicia.**

Lo que caracteriza a una franquicia es que permite al inversor, el "franquiciado", operar un negocio mediante el pago de una regalía que puede costar varios miles de pesos. Usted adquiere el sistema o formato desarrollado por la compañía (el franquiciante), el derecho a utilizar el nombre comercial del franquiciante por un tiempo limitado y su asistencia. Por ejemplo, el franquiciante podría asesorarlo a encontrar una ubicación para su local, le brindará entrenamiento inicial, le entregará un manual de operaciones, y lo asesorará sobre la administración, el marketing y el manejo del personal. Algunos franquiciantes ofrecen apoyo continuo a través de boletines de información mensual, línea telefónica sin cargo para asistencia técnica y seminarios y sesiones de trabajo grupales de manera periódica.

Aunque la compra de una franquicia podría reducir su riesgo de inversión debido a la asociación con una compañía establecida, también podría ser costosa. Se le puede requerir, además, entre sus obligaciones contractuales con el franquiciante, ceder gran parte del control de su negocio. A continuación se describen los distintos componentes de un sistema típico de franquicias. Deberá considerar cada uno de ellos cuidadosamente.

### **El costo.**

A cambio del derecho al uso del nombre comercial y la ayuda del franquiciante, se debería pagar algunos o la mayoría de los siguientes costos:

#### **Pago Inicial de Franquicia y otros Gastos.**

El pago inicial de franquicia, que no siempre es reembolsable, podría costarle desde varios miles a varios cientos de miles de pesos. Podría tener que incurrir en gastos de alquiler, construcción y equipamiento del local y compra del inventario inicial. Además se le debe sumar gastos en licencias de funcionamiento y seguros. También se le podría requerir el pago de publicidad por "gran apertura" del negocio.

#### **Pago de Regalías.**

Hay que pagarle al franquiciante regalías basadas en sus ingresos brutos mensuales o semanales. A menudo se pagan regalías aun cuando su negocio no haya devengado

suficientes ingresos durante un período determinado. Además, en general se pagan regalías por el uso del nombre comercial. Por lo tanto, aunque el franquiciante no brinde su prometido apoyo, es posible que tenga que pagar regalías durante el plazo de su contrato de franquicia.

### **Cuotas de Publicidad.**

Es posible participar en el pago de un fondo para publicidad. Una parte de este gasto podría ser dedicado a la publicidad nacional o, para atraer a nuevos franquiciados y no necesariamente para atraer a clientes para su local.

### **Controles.**

Para asegurarse la uniformidad, los franquiciantes generalmente controlan como manejan los negocios sus franquiciados. Dichos controles podrían restringir su criterio para manejar su propio negocio. A continuación se describen algunos ejemplos típicos de controles.

### **Aprobación del local.**

Muchos franquiciantes aprueban locales predeterminados. Esto podría incrementar la probabilidad de que su local atraiga clientes. Es posible, sin embargo, que el franquiciante no apruebe el local que usted desee.

### **Diseño y Estándares de Apariencia.**

El franquiciante podría imponer estándares de diseño y ambientación para garantizar que los clientes reciban la misma calidad de bienes y servicios en cada local. Algunos franquiciantes requieren renovaciones periódicas o cambios estacionales en el diseño. El acatamiento de estos estándares podría significarle un incremento en los costos.

### **Restricciones sobre Bienes y Servicios para la Venta.**

El franquiciante podría restringir los bienes y servicios ofrecidos para la venta. Por ejemplo, como dueño de un restaurante franquiciado, se le podría prohibir la venta de ciertos platos populares o quitar del menú platos no populares. Igualmente, como dueño

de una franquicia de reparación de transmisiones para automóviles, podrían restringirle la reparación de otro tipo de problemas como los eléctricos o de frenos.

### **Restricciones sobre Métodos de Operación.**

El franquiciante le podría exigir que opere de una determinada manera, por ejemplo, durante horarios específicos, que utilice determinados letreros o carteles, uniformes para empleados y una publicidad que deberá estar aprobada con anterioridad, así como también podría exigirle que se acaten prácticas de contabilidad establecidas. Estas restricciones podrían impedirle la operación de su local utilizando su propio criterio. El franquiciante podría exigirle también que se compren suministros solamente a través de proveedores aprobados aun cuando los consiguiera más baratos en otra parte.

### **Restricciones sobre el Área de Ventas.**

El franquiciante podría delimitar su zona de negocios a un área específica. Aunque estas restricciones podrían asegurar que otros franquiciados de la región no compitan en su zona, también podrían impedirle la apertura de otros locales adicionales o el traslado a otra zona más lucrativa.

### **Plazo de vigencia y renovación del contrato.**

Se podría perder su derecho a la franquicia si no cumple con las cláusulas del contrato. Además, el contrato de franquicia es por tiempo limitado y no existe una garantía de que lo pueda renovar.

### **Resolución del Contrato de Franquicia.**

El franquiciante podría pedir la resolución del contrato si por ejemplo no paga las regalías o sigue los estándares de ejecución y restricciones de ventas. Si su franquicia finaliza podría perder su inversión.

### **Renovaciones.**

Los contratos de franquicia duran generalmente entre 15 a 20 años. Luego de pasado este tiempo el franquiciante podría rehusarse a renovar el contrato. Debe tener en cuenta que

la renovación no necesariamente implica la continuación de los mismos términos y condiciones del contrato anterior. El franquiciante podría aumentar el pago de las regalías o imponer nuevos estándares de diseño y restricciones de ventas. Se le podría reducir el área de franquicia lo que lo enfrentará a competir con la propia compañía o con otros franquiciados.

### **DOCUMENTOS ESPECÍFICOS A TENER EN CUENTA EN LA FRANQUICIA COMERCIAL:**

- Marca de Fábrica o de Servicio: los franquiciantes deben registrar su marca de fábrica o de servicio en la Oficina de Patentes y Marcas, en las diferentes clases aplicables. Igual procedimiento debe seguirse en caso de estar involucrada una patente.

- Transmisión del Know-How: en caso de que en virtud del contrato de Know-How o de asistencia técnica se deban efectuar pagos al exterior, el contrato respectivo debe inscribirse ante el Registro de Contratos de Transferencia de Tecnología.

- Contrato de Franquicia: en él se establecen los derechos y deberes de los contratantes por el plazo contractual, el que varía mucho según el tipo de negocio.

- Manual de Operaciones: es conveniente detallar en el mismo minuciosamente todos los aspectos operativos, financieros, administrativos y contables de la franquicia. El manual es el alma de la franquicia de la empresa, ya que en el mismo se transcribe el método exitoso del negocio que el franquiciado intentará duplicar. Por ello, es muy conveniente que todos los detalles se consignen en el manual y no en el contrato de franquicia, que de por sí es más formal e inmutable.

### **LA IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE OPERACIÓN.**

Es muy importante para el funcionamiento de cualquier negocio determinados procesos de rutina que se produzcan de manera ordenada y dinámica, estos procesos deben ser incluidos en los manuales que nos aporte el franquiciador.

Es fundamental evaluar el impacto que los manuales presentan para poder realizar una adecuada gestión del negocio.

Por ello se destacarán cuáles son las principales cuestiones que se abarcan en los mencionados manuales y su impacto en la gestión del negocio:

En el caso del manual técnico se detallan cuestiones acerca del producto, las familias de productos, el local del negocio, las instalaciones mobiliario y equipo, mantenimiento limpieza y seguridad, gestiones permisos y licencias, personalidad jurídica del franquiciado, contratación de seguros.

En el manual de logística se detallan cuestiones referentes a compras, políticas de compras, proveedores, cuando se compra, determinación de necesidades del producto, emisión de pedidos, recepción del producto, carta de porte, inventario.

En el manual de marketing se detalla el mercado, la competencia, el posicionamiento, el público objetivo, la política comercial , los signos, la imagen, publicidad y promoción, política de precios, marcaje de precios de productos

En el manual de gestión se especifica la operativa diaria, las ventas, la reposición del producto, gestión, ingresos en el banco, mantenimiento y limpieza en las instalaciones, supervisión de empleados, previsión de tesorería, operaciones con entidades financieras, pago a proveedores stock.

Los manuales que mayor impacto tienen en la gestión de una franquicia son los correspondientes a manuales de logística, marketing y por supuesto el manual de gestión propiamente dicho. Con respecto al manual de logística se puede tener políticas de stock e inventario para minimizar los tiempos de entrega, respecto al de marketing se puede hacer estudios de mercado de zonas más convenientes y así incrementar las ventas, ambos manuales son fundamentales porque permiten manejar la variable “ventas”, siempre que se lleve una adecuada gestión.

## **CUESTIONES IMPOSITIVAS**

### **Impuesto a las ganancias**

Esta disparidad en las actividades que pueden surgir en el desarrollo del negocio tiene su incidencia en este impuesto cuando debe definirse la categoría de renta aplicable y específicamente el criterio de imputación al ejercicio fiscal. Cuando el franquiciante es una persona jurídica, su ingreso será considerado como de tercera categoría, correspondiendo la aplicación del criterio de lo devengado, entendiendo como tal aquel que reconoce la ganancia en el momento que nace el derecho a la percepción del precio. En este punto, se marca nuevamente la importancia del contrato de franquicia, que es el elemento jurídico donde surgen las condiciones en este sentido. Recordemos que los ingresos que se generan son el derecho inicial, la regalía por asesoramiento, la cesión de derechos, la tasa de publicidad (que no es en general un ingreso sino fondos a administrar) y la venta de bienes. El contrato deberá constar con una referencia clara, en

el sentido de definir el momento a partir del cual nace el derecho a la percepción del precio, y ése será el de imputación de la renta, independientemente del momento en el que se verifique el cobro.

Queda claro que la tasa de publicidad, como fondo a administrar, no generará utilidad alguna ya que el franquiciante actúa como un mero canalizador de publicidad, cuyo monto dependerá exclusivamente del monto recaudado y, en este sentido, jamás puede representar un resultado propio.

Cuando el otorgante es una persona física, tendría las mismas conclusiones. Sin embargo, aquí se sufre las consecuencias de la falta de definición específica del concepto de "empresario" que transforma a esa persona física en empresa unipersonal, y a la renta de segunda o cuarta categoría en tercera; es decir, cambia el criterio de imputación de la renta del percibido al devengado. Como se supone, el desarrollo de una actividad que implicará una frecuencia en la cesión de franquicias, riesgos comerciales, afectación de capital, empleo de mano de obra, etc., sería difícil pensar que no fuera de aplicación el concepto de empresa, pero valga la oportunidad para reclamar definiciones legales más claras para respaldar el comportamiento de los contribuyentes.

Cuando la titularidad del derecho a la percepción de los derechos y regalías se encuentre en el exterior, deberá encuadrarse la operación dentro del régimen de beneficiarios del exterior (art. 93, L. 20268), siéndole de aplicación las normas sobre acrecentamiento de la renta en caso de que el impuesto esté a cargo del ente pagador. El sistema obliga a quien paga a retener el tributo correspondiente al beneficiario del exterior, que en la generalidad de los casos es la institución bancaria que remite los fondos. Sin embargo, al considerarse pago a cualquier forma de disposición de la renta, es probable que dentro de las condiciones de contratación surjan circunstancias que, si bien no representan efectivos movimientos financieros, obligan a la retención (acreditación en cuenta, etc.).

### **Impuesto al valor agregado.**

No se encuentra taxativamente tratado por la legislación el contrato de franquicias y, por lo tanto, deberán hacerse adaptaciones interpretativas para establecer su tratamiento impositivo. No podrá lograrse una idea aplicable en la generalidad de los casos acerca del concepto de actividad única o compleja y hasta dónde puede tratarse en forma conjunta o separada, porque dependerá de cada caso. Los elementos de esta actividad conjunta son los siguientes:

a) Derecho Inicial.

- b) Cesión de derechos (uso y marca).
- c) Regalía.
- d) Venta de bienes.

En principio, parecería que por más específica que sea la actividad, no pueden separarse los tres primeros rubros (derecho, cesión y regalía) porque el primero es la matrícula para poder pertenecer a la red, el segundo la habilitación para poder actuar, y la tercera, la traslación del beneficio del conocimiento y de la experiencia, cuyo monto refleja el éxito básico del servicio o del producto franquiciado. Respecto de los bienes, pueden presentarse distintas alternativas, de acuerdo con la importancia y la disponibilidad del producto. Importancia, en el sentido de que su intervención en las operaciones sea o no un punto determinante; y disponibilidad, en el sentido de que el mismo pueda ser adquirido con exclusividad al franquiciante o a cualquier otro proveedor, exclusividad que será funcional (no pueden existir otros productos) o comercial (si bien existen otras fuentes de aprovisionamiento, el contrato no prevé otras bocas de aprovisionamiento).

Se encuentran gravadas las locaciones y prestaciones de servicios, 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 (art. 3º, pto. 21, L. 23349). Cuando se trata de locaciones o prestaciones gravadas, quedan comprendidos los servicios conexos o relacionados con ellas, y las transferencias o cesiones del uso o goce de derechos de la propiedad intelectual, industrial o comercial, con exclusión de los derechos de autor de escritores y músicos (art. 3º, último párrafo, L. 23349). De la lectura de la ley del gravamen parece surgir claro que la actividad se encuentra gravada y que cuando se trate de transferencias o cesiones del uso o goce de derechos de propiedad intelectual, industrial o comercial, corresponderá la inclusión en la base imponible, en la medida de su relación con la actividad gravada inherente a la aplicación o utilización efectiva del derecho. No parecería importante el tema en operaciones exentas, porque si en toda la cadena de comercialización es de aplicación el impuesto, y excepto los perjuicios financieros que pueden ocurrir por existencias de saldos a favor trasladables hacia el futuro, siempre corresponderá la aplicación de la tasa del gravamen. Cuando toda la actividad se encuentre gravada, no se justifica la búsqueda de figuras especiales, ya que de una u otra forma el impuesto se genera y se recupera en la etapa siguiente, pero cuando una actividad intermedia se encuentra exenta, comienza a tener incidencia la estructura elegida, debido a que se producen costos fiscales intermedios no recuperables que perjudican el nivel de eficiencia a nivel global.

Si la actividad del franquiciado se encuentra exenta, cualquier beneficio que se logre lo hará más atractivo para los probables interesados. El primer tema es el tratamiento de la

cesión de derechos por la utilización de la marca o el servicio registrado, ya que sabemos que, en general, la cesión de bienes inmateriales se encuentra fuera del objeto del impuesto al valor agregado por no representar venta de cosas muebles o prestación de servicios definidos legalmente, y que pierde su exención debido al grado de complementariedad con prestaciones gravadas. En segundo lugar, si el aprovisionamiento de bienes -exentos- está restringido al franquiciante, también es importante saber si aquella complementariedad también anula la exención, como lo define el último párrafo del artículo 7º de la ley, que dice: "La exención establecida ... no será procedente cuando el sujeto responsable por la venta o locación, la realice en forma conjunta y complementaria con locaciones de servicios gravadas, salvo disposición expresa en contrario".

Parecería que el secreto es definir en qué medida pueden llegar a abrirse las actividades, de forma tal que las ventas o prestaciones de servicios exentas queden aisladas para que el ingreso que de ellas proviene no genere débito fiscal alguno. En general, las características de las franquicias no permiten esta consideración específica, ya que el sistema y los productos representan un conjunto inseparable, cuya integración lo definen como un concepto autónomo de otros tipos de contratos. Distinto es el caso que desde el origen de las operaciones se configuran sujetos distintos que proveen bienes y/o servicios en forma individual, cuya "lógica del negocio" permita ver claramente la independencia.

Para la definición de esta figura no debe dejarse de tener en cuenta la aplicación del principio de interpretación de la realidad económica por medio del cual el Fisco puede desvirtuar figuras manifiestamente improcedentes.

Cuando en el negocio intervienen sujetos ubicados en otros países, les son aplicables las normas denominadas de exportación de bienes o servicios (cuando se remiten bienes, o el servicio es desarrollado en el país pero con aplicación económica en el exterior) e importación de bienes o servicios (cuando se reciben bienes, o el servicio es desarrollado en el exterior, pero con aplicación económica en el país). La intervención aduanera clarifica la situación cuando de bienes se trata. Sin embargo, no ocurre lo mismo cuando nos referimos a importación y/o exportación de servicios, porque la base del concepto es la utilización económica en una u otra jurisdicción, cuya definición no existe y la interpretación tiene infinidad de matices. Analicemos ambos casos en forma independiente. Si el franquiciante es un sujeto ubicado en nuestro país e inicia un contacto con un franquiciado ubicado en el exterior, la unidad de la prestación del servicio gravado se abre por la naturaleza, la oportunidad y el lugar del hecho. El

honorario de ingreso es una retribución a servicios prestados en el país con anterioridad al contacto con el prestatario. Retribuye conceptos globales que, al momento de la prestación, no estaban identificados con el prestatario, tales como gestiones iniciales de la empresa, contactos, comisiones de representantes, publicidad inicial, etc. En todos ellos falta la relación locador-locatario y, si este último falta, inevitablemente fueron realizados en el país. Esta conclusión se basa en el razonamiento de que el prestador argentino llevó adelante su actividad dentro del territorio del país con anterioridad a tomar conocimiento de la existencia de algún probable interesado. Evidentemente, la generalización en el tratamiento del tema puede provocar dificultades de aplicación a casos particulares como, por ejemplo, en los que el franquiciante se moviliza por dentro y fuera de las fronteras del país, teniendo erogaciones de distinta índole y en distintos lugares geográficos. A medida que se complique el ejemplo, evidentemente le serán inaplicables soluciones globales, provocando esta complejidad la necesidad de realizar un desmembramiento de la actividad en la búsqueda del lugar concreto de prestación del servicio como para luego ver dónde se aplica. De todas formas y a efectos de poder afrontar los desafíos de cada ejemplo, no se debe perder de vista el principio general que es: si el servicio se presta dentro de la jurisdicción argentina, estará exento en la medida en que se aplique económicamente en el exterior. Lo precedente vale para el derecho inicial, y para la cesión de derechos, en el sentido de la realización del gasto que fundamenta el servicio, ya fue efectuado previamente a la existencia de un franquiciado. Pero cuando nos referimos a la regalía por la transmisión del "know-how", o el asesoramiento concordantemente a la actividad realizada por el franquiciado, deben realizarse análisis complementarios para transparentar el lugar donde se presta el servicio. Cuando éste responde a características generales expresadas a través de un manual (por medio del cual el usuario conoce las características generales del proceso), su tratamiento se asimila a los casos anteriores, debido a que no existe contemporaneidad en la locación. Pero cuando el asesoramiento es "codo a codo" con el prestatario, evidentemente se extiende el ámbito geográfico del prestador. Si esta extensión no excede los límites nacionales, también le son aplicables las consideraciones precedentes, es decir, se encontrarán exentos cuando su afectación económica se realiza en el exterior. Cuando los límites de la locación exceden la jurisdicción argentina, se convierte el caso en una prestación de servicios realizada en el exterior, estando exenta por este hecho. El tema no se agota, ya que si el servicio es prestado en el exterior, podría retomar su gravabilidad si la efectiva utilización económica se lleva a cabo en la República Argentina -importación de servicios- (ver párrafo siguiente). Idénticas consideraciones, pero con razonamiento inverso, corresponden para las locaciones de servicios llevadas a cabo en el exterior, pero con utilización económica en el país (siempre y cuando el prestatario sea un responsable inscripto en el impuesto).

Sirvan entonces los razonamientos del párrafo anterior para evaluar el lugar geográfico donde el servicio se presta y en el que se afecta económicamente. La única diferenciación se presenta porque la gravabilidad en nuestro país también dependerá de la condición del franquiciado ante el impuesto al valor agregado. Si éste es un sujeto exento, el servicio que el mismo recibe se encuentra fuera del objeto del gravamen.

No se diferencia la actividad del franquiciado con la de cualquier emprendimiento de negocios que aplicará los condicionamientos generales de acuerdo con la actividad de la que se trate. Es decir que la relación hacia afuera (consumidores) no es un punto a destacar. Por otra parte, y como signatario del contrato de franquicia, deberá cumplir con todas las normas como agente de retención del impuesto a las ganancias en los pagos que realice al franquiciante, ya sea en el país o en el exterior, y con la determinación del pago y crédito fiscal consecuente por la importación de servicios en caso de corresponder.

### **Conclusiones en cuestiones impositivas.**

El contrato de franquicias define una relación de prestación de servicios y/o venta de bienes realizado por personas jurídicas o personas físicas, que quedarán encuadrados dentro del concepto de "empresa unipersonal", por darse en el caso todas las características generales de riesgo, afectación de capital y empleo de mano de obra remunerada. Este contrato se lleva a cabo con distintos sujetos (con las mismas características que el franquiciante) que realizarán una actividad económica definida. El tratamiento del franquiciado no resulta diferente de cualquier otro caso, ya que no tiene características diferenciales, excepto contar dentro de sus costos conceptos tales como derechos y regalías aplicadas en este tipo de negocios. Basada la importancia del tema en el franquiciante, debe destacarse en primer lugar que representa un típico contribuyente encuadrado dentro de la tercera categoría del impuesto a las ganancias, quien utiliza el criterio de lo devengado en la imputación de la renta al período fiscal. En los casos en que el otorgante de la franquicia se encuentra en el exterior le serán de aplicación las normas del Título V de la ley del impuesto a las ganancias -beneficiarios del exterior-, procediendo la retención del impuesto de acuerdo con las características y condiciones del artículo 93 de dicha ley. Según la realidad de cada contrato, podría nacer su gravabilidad en el impuesto al valor agregado por responder a una importación de servicios. Es importante notar la diferencia que se produciría en este caso, ya que en los casos de operaciones dentro de las fronteras del país se aplicaría el criterio de lo devengado; la gravabilidad de los beneficiarios del exterior procederá en el momento del pago, considerando como tal a toda disponibilidad de fondos a favor de éste.

En el desenvolvimiento del negocio pueden configurarse distintas actividades dentro de la general, cuya apreciación y encuadre será importante en caso de que, en alguna de las etapas de la cadena, se desarrollen actividades exentas o no gravadas por el impuesto. El desmembramiento de actividades procederá en tanto la "lógica del negocio" lo permita, considerándose como tal al principio de interpretación que guíe el análisis económico, comercial, funcional y las intenciones de las partes. Será muy difícil considerar independientes a aquellas cuya existencia depende de otras, su importancia sea relativa, no pueda llevarse adelante sin que la otra de la cual depende se realice, o las partes hayan configurado el negocio como un conjunto. Esta dificultad en la separación funcional no sólo se aplica a nivel de actividades, sino de integrantes, porque la separación del negocio en varios de éstos también podría ser impugnada por aplicación del principio de realidad económica, lo que no significa que no pueda hacerse, sino que su realización dependa de circunstancias concretas, probables y posibles.

## **ASPECTOS LEGALES**

### **FRANQUICIAS: CONTRATO**

Todo contrato de franquicia debe contar con los siguientes capítulos:

- Partes: Son partes del contrato quien otorga la franquicia, es decir el franquiciante y el beneficiario de la misma, es decir el franquiciado.
- Otorgamiento del territorio:

Se define un territorio exclusivo, cuyos límites pueden estar representados por una zona delimitada por calles, por una provincia, una región o un país y dentro del cual el franquiciante concede al franquiciado el derecho a utilizar la marca y el sistema de operaciones definidos en el contrato.

Los temas importantes de este punto son el otorgamiento o no de territorio exclusivo por parte del franquiciante y el derecho que este tiene de aprobar o no el futuro emplazamiento de la franquicia. Esto último es fundamental, pues más que una restricción debería ser un servicio de asesoramiento.

- Pago de derechos por la franquicia:

Es el pago inicial de una suma de dinero que el franquiciado paga al franquiciante en contraprestación al otorgamiento de la franquicia y que permite generalmente al

franquiciante recuperar costos relacionados con la venta de la franquicia, con el soporte al franquiciado, etc.

- Regalías:

Equivalen al pago de una suma de dinero, generalmente definida como un porcentaje de las ventas brutas originadas por el franquiciado, la cual abona periódicamente al franquiciante. Este periodo puede establecerse en forma semanal, quincenal, mensual, etc. Las regalías están destinadas a solventar costos de estructura, de soporte y asistencia y también pueden representar ganancias para el franquiciante.

El monto de los derechos y regalías está directamente relacionado con los márgenes del negocio y no hay regla de oro en cuanto a su determinación. En los negocios de servicios, donde los márgenes son mayores, las regalías y los derechos también lo son.

-Periodo de vigencia y renovación:

El periodo de vigencia es el acordado por las partes durante el cual el franquiciado desarrollará el sistema de franquicias otorgado por el franquiciante, bajo las modalidades establecidas en el contrato. Asimismo, las partes podrán establecer la renovación automática del contrato por períodos equivalentes al inicial pactado.

La duración del contrato y sus causas de rescisión están relacionadas con la naturaleza de la franquicia. Usualmente se pactan contratos por periodos de tres a diez años, renovables automáticamente.

- Incumplimiento y extinción:

Se describen determinadas conductas contrarias a las pautas establecidas en el contrato, que representan su incumplimiento, estableciéndose que las mismas derivarán en la extinción automática del mismo, por culpa de la parte que hubiere incumplido.

Las causas de rescisión deben estar claramente especificadas, lo que significa que no puede tratarse de razones poco transparentes o subjetivas.

- Publicidad y marketing:

Las partes acuerdan en el contrato la implementación de un sistema de marketing y publicidad que se deberá llevar a cabo para promocionar el desarrollo de la franquicia, ya sea en periódicos, televisión y/u otros medios.

Generalmente se establece en el contrato la formación de un fondo de publicidad administrado por el franquiciante, al que cada franquiciado perteneciente a la misma franquicia contribuye periódicamente, con una suma equivalente a un porcentaje de las ventas brutas que origine por el desarrollo de la franquicia en su territorio exclusivo.

También se establece generalmente una suma equivalente a un porcentaje de las ventas brutas del franquiciado para la publicidad local y otra suma representada por un monto fijo o porcentual, destinado a solventar la publicidad y marketing de la apertura del local del franquiciado.

- Ubicación, remodelación y apertura del local:

Las partes acuerdan en el contrato todas las características relativas a la ubicación - territorio exclusivo -, decoración, diseño exterior e interior, remodelación, oportunidad y condiciones de apertura del local del franquiciado, de modo tal que todos los locales en los que se desarrolle la franquicia otorgada por el franquiciante brinden la misma apariencia y se desempeñen bajo idénticas modalidades.

- Equipos, accesorios y mobiliario:

También se establece contractualmente las características de los equipos, accesorios y mobiliario que deberá adquirir el franquiciado para desarrollar la franquicia. Las pautas acerca de las especificaciones de marcas y tipos requeridos para la implementación de la franquicia son establecidas por el franquiciante, quien además podrá reservarse por contrato la posibilidad de autorizar determinados suministros y/o proveedores exclusivos.

- Capacitación y asistencia:

El franquiciante provee al franquiciado y todo su personal la capacitación necesaria para desarrollar el sistema de franquicias, estableciéndose en el contrato el plazo y las

modalidades según las cuales se completará dicha capacitación. Asimismo, se establece generalmente en el contrato que el franquiciante otorgará asistencia al franquiciado tanto en la capacitación inicial como posteriormente durante toda la vigencia del contrato de franquicia.

El tipo de entrenamiento que debe tomar obligatoriamente el franquiciado -antes, durante y después del lanzamiento de la franquicia- tiene que estar claramente especificado. Si nada aparece en el contrato sobre este punto, entonces no es una franquicia seria. El mismo comentario vale para la asistencia previa y post-lanzamiento. Las regalías, en definitiva, son un pago por servicios, además del uso de la marca y el know-how.

- Marca:

Las partes acuerdan en el contrato todas las modalidades y limitaciones relacionadas con el uso de la marca de la cual es licenciatario exclusivo el franquiciante y cuyo derecho de uso otorga al franquiciado.

El tema de la marca es uno de los más delicados, pues en la mayoría de los casos su mal uso puede perjudicar a la empresa y al resto de los franquiciados. En el contrato se estipula cómo debe usarse la marca, que el franquiciado no es el dueño de ella, y que todos los derechos en relación con ella son del franquiciante.

- Contabilidad y registros:

Se establecen contractualmente las pautas necesarias para que el franquiciado adapte su sistema de teneduría de libros, contabilidad y el mantenimiento de sus registros, al sistema implementado por el franquiciante.

Los reportes del franquiciado tienen dos propósitos: la supervisión de la operación del franquiciado y el asesoramiento. De los reportes surgen los problemas que el franquiciado pudiera tener y el consiguiente consejo del franquiciante sobre cómo sortearlos. El reporte más usual es el de ventas, pues de ahí se desprenden las regalías.

- Normas de calidad y funcionamiento:

Son normas pactadas por las partes que tienen por finalidad establecer pautas y límites precisos relacionados con el procedimiento operativo, el funcionamiento y las reglas obligatorias dispuestas por el franquiciante, indispensables para el desarrollo de la franquicia.

En esta sección del contrato debe quedar estipulada la uniformidad de toda la operación y de todos los productos.

- Asistencia operativa del franquiciante al franquiciado:

El franquiciante se obliga contractualmente a brindar asistencia operativa al franquiciado en cuanto al desarrollo de la franquicia, en todo lo relativo a métodos de operación y servicios que el franquiciado debe brindar, y a las especificaciones y reglas obligatorias para el franquiciado establecidas en el contrato.

En este capítulo del contrato se habla, usualmente, de que el manual de operaciones es estrictamente confidencial, y que toda modificación debe acatarse de inmediato. Además, se deja en claro que es de propiedad del franquiciante.

- Obligaciones del franquiciado:

Se consignan todas las obligaciones para el franquiciado relacionadas al desarrollo de la franquicia otorgada por el franquiciante durante la vigencia del contrato y bajo las modalidades en él establecidas, sin considerarse taxativa dicha enunciación.

- Seguros:

El franquiciado se obliga a contratar todas las pólizas de seguros requeridas por el franquiciante, bajo las modalidades y con las características determinadas por este, según las considere necesarias para desarrollar su sistema de franquicias.

- Derechos y deberes de las partes luego del vencimiento o extinción del contrato:

Se enumeran todos los derechos y deberes para el franquiciante y el franquiciado una vez vencido el plazo de vigencia de la franquicia o bien extinguido el contrato por alguna de las causas previstas, los que se relacionan con el cese de uso de la marca y el desarrollo del sistema de franquicias por parte del franquiciado, los pagos de todas las sumas adeudadas por este al franquiciante, devolución de materiales del franquiciante, etc.

- Notificación. Domicilios:

Las partes fijan domicilios especiales a todos los efectos del contrato y establecen la forma en que se cursarán todas las notificaciones previstas en el mismo.

- Derecho aplicable:

Las partes acuerdan las normas por las cuales resolverán sus discrepancias.

- Proceso arbitral. Competencia:

Las partes acuerdan la forma en que resolverán sus discrepancias, pactando generalmente el sometimiento de la controversia a un proceso arbitral estableciendo en forma subsidiaria la intervención de la Justicia Ordinaria.

**Es importante destacar los cambios que se han producido a partir del 1 de agosto del 2015, en el Código civil y comercial.**

- Dichos cambios influirán las relaciones entre las personas y las empresas y también llegan al sistema tributario. Esto genera una reforma tributaria integral, para adecuar las leyes que rigen cada uno de los impuestos nacionales.
- En temas societarios, la ley de sociedades 19.550 pasará a denominarse “Ley General de Sociedades Comerciales”, y se crea dentro de la misma la nueva figura de sociedad anónima unipersonal. Así, se acepta la sociedad de un único socio, debiendo modificarse la ley del Impuesto a las Ganancias, pasando a gravar las utilidades que tienen las

empresas unipersonales a la tasa única del 35%. Actualmente, el tratamiento tributario de esta figura empresaria, formada mayoritariamente por pymes, se basa en la aplicación de alícuotas progresivas que van desde el 9% al 35%. Este tema también afecta al Impuesto sobre los Bienes Personales, ya que las empresas unipersonales incluyen el patrimonio neto dentro de la liquidación individual, y no como una participación societaria de Bienes Personales, sin mínimo exento. Otro tanto pasa con el Monotributo, ya que habrá que adecuar el régimen porque muchos pequeños contribuyentes adheridos al Régimen Simplificado están constituidos por empresas unipersonales.

- Una última modificación, dentro de este tema, es que con el nuevo código la existencia de las sociedades comenzará desde el momento de su constitución, y no a partir de la fecha en que se aprueban los estatutos. En el nuevo texto, se derogan las disposiciones que regulan a las sociedades civiles y a las sociedades irregulares (de hecho), creándose un tipo societario especial que las reunirá a todas. Esta última modificación requerirá la adecuación de los sujetos tributarios en cada impuesto y habrá que determinar las consecuencias que tendrán en el pago de los impuestos. A partir de ahora, las sociedades de hecho podrán ser titulares de bienes registrables, debiéndose incorporar entonces esos bienes dentro de los tributos patrimoniales que tengan que liquidar.
- En cuanto a los plazos de prescripción, en el nuevo texto del código unificado se expresa literalmente que cada provincia podrá, en forma autónoma, establecer la cantidad de años en los que prescriben los impuestos locales. Asimismo, deberá revisarse la redacción de los 24 códigos fiscales que rigen en el país, para que no contradigan al texto del código nacional.
- El nuevo código unificado, en su artículo 320, obliga a llevar libros contables a todas las personas físicas o jurídicas que desarrollen alguna actividad económica organizada, quedando eximidas las actividades profesionales y actividades agropecuarias que no estén organizadas en forma de empresa.  
En referencia a los vínculos familiares, el código incorpora a las uniones convivenciales y se producen cambios referidos a la conformación familiar. Esto producirá la necesidad de actualizar, por ejemplo en el Impuesto a las Ganancias, los vínculos familiares que se encuentran habilitados para deducir como carga de familia; y en Bienes Personales, quiénes declararán cada uno de los bienes

**PARA TENER EN CUENTA ANTES DE SELECCIONAR UN SISTEMA DE FRANQUICIA.**

Antes de invertir en un sistema específico de franquicia, deberá considerar cuidadosamente cuánto dinero dispone para invertir, sus habilidades y sus metas. La siguiente lista le ayudara tomar una decisión.

#### Su Inversión

- ¿Cuánto dinero tiene para invertir?
- ¿Cuánto dinero está dispuesto a perder?
- ¿Comprará la franquicia solo o con socios?
- ¿Necesitará financiación, si es así, dónde la obtendrá?
- ¿Cuenta con una clasificación crediticia favorable?
- ¿Cuenta con ahorros suficientes u otras fuentes de ingresos para sostenerse mientras comienzan los ingresos de su franquicia?

#### Sus habilidades

- ¿Requiere la franquicia experiencia técnica o un cierto grado de educación como por ejemplo, conocimientos para la reparación automotriz, la decoración de hogares y oficinas o la declaración de impuestos?
- ¿Qué habilidades tiene usted? ¿Tiene capacidad para operar computadoras, llevar a cabo la contabilidad u otras habilidades técnicas?
- ¿Qué conocimientos especializados o talentos podría aportar al negocio?
- ¿Ha sido propietario o manejado antes algún negocio?

#### Sus Meta

- ¿Cuáles son sus metas?
- ¿Necesita un nivel determinado de ingresos anuales?
- ¿Está interesado en un área específica?
- ¿Está interesado en las ventas al por menor o en brindar un servicio específico?
- ¿Cuántas horas está dispuesto a trabajar?
- ¿Desea manejar el negocio personalmente o piensa contratar a un gerente?
- ¿La franquicia será su principal fuente de ingresos o un ingreso adicional?
- ¿Disfrutará de operar el negocio durante los próximos 20 años?
- ¿Desea usted ser propietario uno o de varios locales?

### **CONTROL DE GESTION EN LAS EMPRESAS FRANQUICIADORAS:**

El control de gestión es un proceso que permite guiar a la gestión empresarial a los objetivos que se ha planteado y a su vez es un instrumento que permite evaluarla. La

concepción clásica del **control de gestión** incluye el control operativo, desarrollándolo mediante un sistema que está relacionado con la contabilidad de costos. La concepción moderna integra más elementos promoviendo la integración entre ellos. El nuevo concepto se centra en la planificación y el control, debiendo contar con una orientación estratégica que brinde aspectos operativos.

El sistema de control de gestión presenta un diagnóstico o análisis que permite entender las causas que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, además posibilita determinar los vínculos que ligan las variables técnicas-organizativas y sociales con el resultado económico que presenta la empresa, siendo un punto de partida para el mejoramiento de los estándares. También permite realizar el control para determinar si los resultados satisfacen los objetivos planteados por la organización.

Los principios de control son:

- Utiliza la contabilidad como un elemento informativo
- Desarrolla economía de control
- El control por excepción
- El control por responsabilidades
- La integración de los sistemas de control
- Coincide el presupuesto y el plan de cuentas contable
- Se realizan medidas adecuadas como consecuencia de la aplicación del control

Una de los primeros en implementar el control de gestión de la gestión industrial fue Taylor quien introdujo la contabilidad analítica, el cronometraje de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, la asignación de los costes indirectos, la remuneración por rendimientos, y la fórmula de la rentabilidad del capital entre otros conceptos.

A mediados del siglo XX el entorno empresarial ha tenido importantes cambios en donde las reglas del mercado se volvieron variables y competitivas, provocando importantes cambios en las organizaciones ya sea internos como externos.

Particularmente se decidió un análisis en el caso de este tipo de control para empresas franquiciadoras. Son muchas las ventajas que nos brinda el hecho de implementar este tipo de negocios. Se ha decidido avanzar en este tema por el contexto actual en el que estamos presente, resulta ser sumamente desafiante.

El contexto macroeconómico actual: inflación y baja en las ventas también impactó en el negocio de las franquicias. Por ello el sector se maneja con mayor cautela en este año

(2015). Crecerán según los estilos de foodtracks, servicios a domicilio y deliverys. También se achicará la cantidad de empleado.

Es importante destacar tal como lo informa “El cronista comercial 06/03/2015” donde cita:

*"La rentabilidad en los negocios de todo tipo de rubro está muy ajustada y la franquicia no está exenta. La ventaja de las franquicias es que afronta mejor el riesgo. Lo que decrecieron las ventas dentro del franchising fue un 50% menor que dentro del comercio tradicional. Las franquicias pueden tomar ideas de marketing que son aplicadas dentro de una red. Pero esto no quita que haya que empezar a tomar decisiones en el tamaño de los locales, que empezó a reducirse para bajar la incidencia del alquiler", describió Canudas".*

A todo esto podemos adicionarle otras cuestiones:

- Aparición de conceptos franquiciadores sin ser realmente empresas franquiciadoras, sin centros operativos.
- Falta de vocación de servicio a los franquiciados.
- Falta de planificación de crecimiento
- Falta de estructura adecuada sin equipo profesionalizado y experto en gestión.
- Falta de fortaleza financiera.
- Crecimiento de la estructura de la central sin una compensación en crecimiento de los ingresos.
- Reducción de la expansión e imposibilidad de asumir los costes estructurales de la central con los ingresos de regalías.
- Crecimiento desordenado o excesivo para la capacidad de la central.

Por todo lo mencionado anteriormente, se ha avanzado con el “control de gestión” para este tipo de empresas, y poder así llevar a cabo un plan que nos permita prever, mejorar y adecuar estas cuestiones.

Por otra parte importante destacar que para que una franquicia funcione además de contar con un contexto macroeconómico favorable y características diferenciales a las de otro tipo de negocio, un factor clave también es tener implementado sistemas de información que faciliten el proceso de dirección y control sobre el franquiciado.

Por lo tanto para la supervivencia de las organizaciones se debe desarrollar instrumentos o técnicas de información flexibles y actualizadas, como son los sistemas de control. Dentro de estas técnicas están los instrumentos de información que desarrolla la contabilidad de gestión.

Estos instrumentos deben ser relevantes en dos sentidos: externo e interno.

- Frente al entorno, deben ser abiertos, modernos, flexibles y que se utilicen para la estrategia de gestión
- Desde el punto de vista interno, deben estimular la curiosidad de la organización, facilitar el proceso de toma de decisiones e incrementar la habilidad de la organización para hacer frente a las diferentes variables del entorno.

El objetivo de este trabajo será entonces diseñar un sistema de información que facilite el proceso de control de empresas franquiciadoras, sea cual sea el sector en el que actúen.

Para ello, se inicia el trabajo con una visión global de la empresa franquiciadora, destacando cómo se crean y cuál es su estructura organizativa más frecuente, para, después, exponer con detalle el modelo de control de gestión.

El franquiciador es el que inicia una red de franquicia, formada por él mismo y sus franquiciados individuales, de la que el franquiciador es el tutor permanente. La empresa franquiciadora, en general, debe aportar al franquiciado los siguientes elementos:

- La marca del negocio.
- El know-how (saber hacer) del negocio.
- Homogeneidad en la utilización de la imagen corporativa.
- Homogeneidad en la adecuación de los locales: siguiendo estas unas normas que permiten al consumidor final sentirse en los distintos locales como si fuera el mismo.
- La formación al franquiciado: de forma eficaz y eficiente, minimizando el tiempo e impulsando directamente aquellos valores que permitirán desarrollar el negocio de forma viable.
- Asistencia en la puesta en marcha del negocio.
- Asistencia permanente al franquiciado: tanto a nivel de formación de reciclaje, de puesta al día de novedades, a nivel de gestión y a nivel de servicio.
- Soporte técnico y comercial.
- Soporte en campañas de marketing a nivel local.
- Mejores condiciones de compra de producto.
- Servicios de Investigación y desarrollo en función de las necesidades del mercado.
- Sistemas de gestión testados.
- La experiencia: tanto del local propio como de cada uno de los establecimientos franquiciados.

- Manuales de operaciones: en los que dispone todos los factores clave del negocio profesionalizados.
- Reserva de una zona: en la que el franquiciado no verá abierto un concepto de negocio como el suyo.

### ORGANIZACIÓN DE EMPRESA FRANQUICIADORAS:

Una empresa franquiciadora consta de los departamentos resumidos, donde, además, se indica la función principal de cada uno:

DEPARTAMENTO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	INGRESOS	COSTOS OPERATIVOS PRINCIPALES
Expansión	Responsable de conseguir nuevos franquiciadores. Analiza la viabilidad de la futura franquicia teniendo en cuenta 1) la capacidad y solvencia del posible franquiciado para gestionar el negocio y 2) la situación física del nuevo local	Canon de entrada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad, en ferias y medios de comunicación.</li> <li>• Gastos de representación</li> </ul>
Obras	<p>1) Responsable de adaptar el nuevo local al formato e imagen de la franquicia y del control y seguimiento de las obras.</p> <p>2) En franquicias con servicio "llave en mano", realizará la contratación de las obras o bien gestionará el personal correspondiente para ello</p>	Comisiones de constructores.	Control de las obras
Establecimiento	Responsable 1) de formar al nuevo franquiciado para que este obtenga el know-how de la marca y	<p>Dos posibilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regalías Variables, en función de las ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viajes de los gestores de área a las franquicias.</li> <li>• Del "cliente misterioso".</li> </ul>

	2) del control y seguimiento del franquiciado (reciclaje de la formación, viabilidad económica, así como el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos	• Regalías Fijas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formación del franquiciado.</li> <li>• Mantenimiento del sistema informático que permite registrar las ventas de los franquiciados</li> </ul>
Compras	Responsable de realizar las compras del material a consumir por las franquicias	Los márgenes obtenidos en los productos.	Almacenaje. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución.</li> <li>• Control de calidad</li> </ul>
Marketing	Responsable de realizar las campañas para promocionar la marca, sea publicidad corporativa o local, en este caso se promociona establecimientos de forma particular.	Royalties de publicidad: variables o fijos	Campañas de marketing
Finanzas	Responsable de la contabilidad y las finanzas de la empresa franquiciadora	Ninguno	Los propios de la función

### MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN:

Se desarrollará las diferentes herramientas que facilitaran el proceso de control de gestión a la dirección. Está formado por:

- a) Modelo de planificación estratégica.
- b) Modelos de presupuesto.
- c) Cuadro de mando operativo.

## **Modelo de planificación estratégica.**

La planificación estratégica, comienza con un diagnóstico de la situación de la empresa, desde el punto de vista interno y en sus relaciones con el entorno.

Ayuda a la dirección de la empresa a elegir y definir su misión, sus objetivos, su estrategia y sus políticas y programas.

Posteriormente, cuantificará los presupuestos, identificando los recursos y los costos, estableciendo las preferencias para emplear los ingresos recibidos por los franquiciados o terceros.

El modelo de planificación estratégica que se propone para una empresa franquiciadora pasa por las seis fases que se indican:

**Primera fase:** Está compuesta por un análisis del entorno y un análisis interno.

En el análisis del entorno: Requiere un análisis de mercado, competencia, tecnología, contexto legal económico y político, demanda de consumidores finales, demanda de franquiciados, socios, trabajadores, imagen social y medio físico.

El análisis interno: Requiere un análisis de recursos; humanos, económicos, tecnológicos, productivos, de información. Luego se evalúa el producto servicio, la estructura organizativa y funcional, la cultura, resultados actuales, y estrategia actual.

En función a un análisis del entorno y de un análisis interno se puede obtener la matriz DAFO:

Donde surgen: OPORTUNIDADES, AMENZAS, FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

Del exterior de la organización, se deben extraer unas conclusiones resumidas en sus amenazas y oportunidades. Del análisis de la situación interna, se derivan unas conclusiones en forma de puntos fuertes y débiles de la organización

**Segunda fase:** Está compuesta por las ideas y valores fundamentales y el posicionamiento del futuro: esto delimita la MISION Y LOS OBJETIVOS.

La posición que ocupa una franquiciadora, se puede medir de diferentes formas, las más habituales son: volumen de inversión, número de establecimientos franquiciados, ámbito de actuación, solvencia y riesgo. En función de cuál sea la misión de la franquiciadora, se prestará más atención a unos indicadores frente a otros.

Definir la misión requiere, de manera general:

- a) Identificar y analizar, previamente los trabajadores, franquiciados, accionistas, líderes de opinión, grupos de interés y los consumidores finales. Todos ellos integran el público, cuyas demandas nunca debe perder de vista la organización, porque, al fin y al cabo, la clave del éxito de cualquier organización se halla en su capacidad de satisfacer dichas necesidades.
- b) Conocer los productos y los servicios que se quieren ofrecer o los programas a realizar, como los medios humanos, tecnológicos y económicos de que dispone para ofrecerlos.
- c) Ser consciente de la responsabilidad social y pública que la organización tiene o que debería tener.

Como en otras organizaciones, para que sea exitosa, la misión se tiene que comunicar de forma operativa, ya que si no, corre el riesgo de convertirse en una mera declaración de intenciones.

La comunicación debe hacerse de forma clara y plasmarse en un documento donde se especifiquen los objetivos y los medios para conseguirlos

Se debe buscar la colaboración de los miembros de la organización, de forma que se comprometan en su consecución y conozcan cuál es su aportación en su consecución. Para ello deben poder medirse y ser alcanzables. En este sentido, es también necesario que los objetivos sean congruentes con los objetivos individuales, evitando que entren en conflicto.

**Tercera fase:** Está compuesta por políticas, estrategias y alternativas: esto delimita los PROGRAMAS Y PLANES DE ACCION Y LOS PLANES FINANEROS Y DE RECURSOS.

Establecer la política a seguir para lograr la misión y los objetivos. Esta estrategia requiere el análisis de la primera fase, puesto que se tienen que utilizar los puntos fuertes y los débiles, las amenazas y las oportunidades. Esta política tiene que verse reflejada de forma expresa con programas planes de acción, financieros y de recursos. También tiene que especificar las prioridades y las alternativas a seguir.

**Cuarta fase:** Se delimita por el diseño de sistemas de información e instrumentos de contabilidad de gestión: esto da lugar a CONTABILIDAD FINANCIERA, CONTABILIDAD DE COSTOS, Y PRESUPUESTOS.

Se trata de establecer los diseños de los instrumentos de información que alimentarán a cada una de las fases anteriores.

Estos instrumentos son, entre otros, los que la contabilidad de gestión facilita, como la contabilidad financiera, la analítica y el presupuesto.

**Quinta fase:** Está compuesta por evaluación, seguimiento y control: lo que nos da los INDICADORES Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Se trata de elaborar sistemas de seguimiento y control de las actuaciones realizadas a través de la información que faciliten los instrumentos de control implantados.

En esta fase, los responsables tienen que estar informados sobre el grado de realización de los objetivos fijados y de las causas por las cuales se han producido desviaciones. Es necesario que hagan el análisis de las desviaciones correspondientes y que comuniquen los resultados a la organización a fin de hacer partícipes a todos los responsables del procedimiento.

Un instrumento a utilizar es el cuadro de mando integral, buscando, a priori, los indicadores que midan el grado de cumplimiento de los objetivos y de la misión.

**Sexta fase:** Se compone por la toma de decisiones y medidas correctoras: se establece aquí la COMUNICACIÓN.

Se revisa la adecuación del procedimiento que se ha seguido para la gestión, es decir, si ha sido el correcto y si se puede mejorar. Se debe clarificar quién puede tomar decisiones y quién debe participar en ellas.

En caso que se precise hacer cambios, los deberán proponer los responsables y ellos mismos deben hacer el seguimiento de su implantación y evaluar sus resultados.

### **Modelo de Presupuesto:**

Los presupuestos deben ser para la dirección una de las herramientas fundamentales para la valoración de la eficiencia de los resultados obtenidos por la empresa, tanto de forma global en la empresa, como por secciones o por productos.

El presupuesto es la cuantificación de las estrategias marcadas y debe permitir valorar periódicamente su consecución. Es necesario registrar de forma explícita y por el responsable los objetivos cuantitativos y cualitativos que condicionarán el presupuesto final.

Documento de registro de objetivos cuantitativos y cualitativos por centro de responsabilidad

País	Ejercicio
Compañía	Responsabilidad
Centro	
DEFINICION DE OBJETIVOS POR CENTRO DE RESPONSABILIDAD	
Objetivos Cuantitativos: Por responsable, nivel de ventas y el servicio o actividad.	
Objetivos Cualitativos: Por responsable, nivel de ventas y el servicio o actividad.	

También es necesario realizar una comparación entre las actuaciones reales de la empresa y lo que podría haber sucedido en una situación óptima prevista. Después, se debe valorar el porqué de las desviaciones ocurridas. En esta comparación se identificarán los factores, internos o externos, que han ocasionado dichas desviaciones.

En la elaboración del presupuesto, deben participar cada uno de los centros de responsabilidad, pero es la dirección quien debe marcar las directrices generales.

Corresponde generalmente al departamento financiero o al de control de la gestión, la coordinación del proceso presupuestario y la determinación de su cronograma.

Un ejemplo de esto podría ser por medio de una planilla establecer:

Planificación. Proceso de elaboración del presupuesto.

	Expansión	Obras	Establecimientos	Compras	Marketing	Administración	Dirección general
Definición objetivos generales							
Número y fechas aperturas		Responsable Fecha:					
Ventas de franquiciados			Responsable Fecha:x				

a terceros							
Ventas departamento	Responsable Fecha:	Responsable Fecha:	Responsable Fecha:	Responsable Fecha:	Responsable Fecha:	Responsable Fecha:	
Costes departamento	Responsable Fecha:	Responsable Fecha:	Responsable Fecha:	Responsable Fecha:	Responsable Fecha:	Responsable Fecha:	
Costes generales						Responsable Fecha:	
Estrategias y planes operativos	Responsable Fecha:	Responsable Fecha:	Responsable Fecha:	Responsable Fecha:	Responsable Fecha:	Responsable Fecha:	
Consolidación presupuesto						Responsable Fecha:	
Presentación presupuesto Administración							Responsable Fecha:
Aprobación presupuesto Administración							Responsable Fecha:
Presentación presupuesto a la compañía							Responsable Fecha:

El proceso presupuestario implica unas fases complicadas de negociación entre los centros, con el objeto de aunar los objetivos individuales con los objetivos globales y generales de la organización, por lo que se suelen necesitar reuniones y varias repeticiones en el cálculo del presupuesto, hasta conseguir el presupuesto global y su aceptación por la dirección. Es muy importante, que sea la propia dirección quien impulse el presupuesto para motivar su seguimiento por cada responsable. Asimismo, la claridad y transparencia en las aportaciones individuales al conjunto de la organización, se hace imprescindible.

El proceso de realización del presupuesto, en una empresa franquiciadora ya establecida, parte por un lado, de los objetivos previstos de crecimiento, es decir, número de nuevas aperturas de establecimientos franquiciados, y, por otro lado, en el crecimiento en el volumen de negocio de los franquiciados actuales. En ambos casos se van a ver involucrados los distintos departamentos antes mencionados, de forma conjunta y coordinada: de las decisiones de unos dependerán las de los restantes.

Existen diferentes procesos para establecer los presupuestos en función a:

- 1) Nuevas aperturas de establecimientos franquiciados.

2) Crecimiento de los establecimientos existentes

3) Cálculo de costos

### **1) Proceso en el caso de nuevas aperturas de establecimientos franquiciados:**

El departamento de expansión deberá marcar las directrices sobre las previsiones del volumen de firmas a realizar durante el año, diferenciando si serán reservas de zona o contratos de franquicia, y cuando se prevé que se realicen.

Estas fechas de apertura condicionarán, en función del volumen de ventas que se estime tendrán los nuevos franquiciados, los departamentos de establecimientos, de marketing y el departamento de compras. También estas fechas condicionaran los costes operativos relacionados con una apertura, tales como los manuales operativos, la formación al nuevo franquiciado y las acciones de apoyo anterior y posterior a la apertura, entre las más destacables.

### **2) El proceso en el caso de crecimiento de los establecimientos existentes**

En cuanto a los franquiciados que ya existen, se realizará el presupuesto de facturación de regalías, publicidad y consumo de producto en función de la información histórica del mismo local, adecuándolo a posibles cambios que pueda sufrir. Estos cambios suelen derivarse de aspectos tales como, incrementos de precio, mejora de la situación del local, previsión de crisis o de aparición de establecimientos de la competencia, etc.

En ambos casos (nuevos establecimientos o crecimiento de los existentes), a estos datos se añadirán los costos de estructura de los departamentos y generales, así como el presupuesto de inversiones.

Con todos ellos, la empresa podrá elaborar los estados financieros previsionales que son: la cuenta de resultados previsional (por departamento y la global), el presupuesto de tesorería y el balance de situación previsional.

Antes de dar por finalizada la aprobación del presupuesto, cada plan operativo debe tener especificado como se realizará su seguimiento y control, en un documento como el que se indica:

Documento de control de los planes operativos

Empresa	Departamento
	Responsable
País	Fecha

PLAN OPERATIVO No:
DESCRIPCIÓN: Seguimiento del desarrollo
ESTRATEGIA
MÉTODO
MÉTODO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL
FIRMADO:
APROBADO:

El punto final del proceso presupuestario es el análisis de las desviaciones, es decir, la comparación entre lo previsto y lo que va ocurriendo en la realidad de la franquicia.

Se puede realizar un análisis global y analítico. El global, comparando el resultado total relación el previsto para obtener una información agrupada de la marcha general del negocio, sobre su óptimo preestablecido. El analítico, considera las desviaciones entre el resultado obtenido en sus componentes iniciales para ver cada una de las variables que lo condicionan directa e indirectamente.

La dirección debe desarrollar un modelo de análisis de desviaciones que le permita detallar cada una de sus actividades y que le sirva como instrumento explicativo de su actuación durante el período analizado. Estas desviaciones, no deben referirse sólo a la información económica, cuantitativa, sino también, a información cualitativa que puede no aparecer en una cuenta de resultados pero que condicionan o influyen en los resultados económicos.

Nos referimos, por un lado, al control de la evolución de las estrategias marcadas en relación con el número de firmas real versus el previsto, la fecha de su firma, apertura de locales y facturación final de los establecimientos.

### **3) Cálculo de costos**

Los directivos necesitan información fiable y oportuna para tomar decisiones estratégicas y realizar mejoras operativas. Es importante la implantación de un sistema de cálculo de costos con el fin de poder estimar el coste por centro de responsabilidad, producto, servicio o cliente.

La implantación de un sistema de costos en las empresas franquiciadoras, presenta algunas particularidades.

El costo se calcula el costo de forma anual, pero se realiza trimestralmente una revisión de la situación.

Los centros de costo coinciden con los departamentos anteriormente indicados en la estructura organizativa de la franquiciadora: expansión, obras, establecimiento, compras, marketing y finanzas. Se ha creado un departamento de estructura general en el que se incluyen todos los costos de esa naturaleza.

Todos los centros de coste son principales, excepto el de finanzas y estructura general, que se consideran auxiliares.

El objeto de costo es el franquiciado.

Para su implantación, se sigue las fases siguientes:

#### **Implementación**

1) La información de partida es la procedente de los gastos de la contabilidad financiera, clasificados por naturaleza. En el momento de su contabilización, el programa contable permite el reparto primario de costos a los centros de costo en función de la determinación de unas “claves” de su consumo, con las particularidades siguientes:

- Alquiler: la clave son los metros cuadrados ocupados por el número de personas que trabajan en cada centro de costo. Para ello, se estima los metros cuadrados que cada

persona necesita, en función del tipo de trabajo que desempeña, determinándose la ratio coste/m<sup>2</sup>. En este sentido, se asigna al centro de estructura general a la persona que atiende la central de comunicaciones.

- Suministros: dado que no se dispone de un sistema de control independiente para cada centro de costo, se imputan a estructura general.
- Servicios de profesionales: se imputan según el centro que genera el consumo del servicio. Algunos de los más frecuentes y significativos son 1) los auditores o los servicios de la asesoría laboral y fiscal, que se imputan a estructura general y 2) los servicios legales, si provienen de juicios a franquiciados, se imputan al departamento de establecimientos.
- Seguros: se imputan a estructura general.

2)El reparto secundario de costos. Se refiere al reparto del costo del centro de finanzas y del costo del centro de estructura general a los centros principales. El criterio de reparto que se ha elegido es el número de personas de cada departamento, no considerándose las posibles participaciones recíprocas que se pudieran dar entre estos dos centros, debido a que su importe es escasamente significativo.

3)Se calcula el coste por unidad de obra, estas son:

- Centro de expansión: el franquiciado seleccionado y que ha firmado.
- Centro de obras: el costo que se reparte es el de cada obra y el de gestión del centro. Su costo, se imputa al franquiciado que las ha necesitado (nuevo o reparaciones y mejoras de los existentes), actuando la franquiciadora como mero intermediario. La unidad de obra que se utiliza es el número de obras realizadas durante el periodo. Inicialmente se pensó en la posibilidad de ponderar el número de obras con su presupuesto. Se desestimó debido a que la mayoría de las obras tiene un coste similar por los requerimientos de la franquiciadora y por lo que sólo añadiría complejidad al sistema.
- Centro de establecimientos: franquiciado abierto, es decir, que durante el ejercicio ha tenido su negocio en funcionamiento. No se ha realizado un análisis en relación a qué parte del coste del centro se debe a nuevos franquiciados y qué parte al seguimiento de los ya abiertos, para poder realizar una imputación más precisa. De esta forma se reparte a partes iguales.
- Centro de Compras: se reparte según el volumen de compras, en unidades monetarias, de mercaderías que realiza el franquiciado sobre el total de consumos del ejercicio.
- Centro de marketing: número de campañas de marketing realizadas.

4) Se calcula el costo por objetivo de costo, el franquiciado, teniendo en cuenta:

- Sólo recibirá costo del departamento de expansión si el franquiciado ha firmado el contrato de franquicia durante el ejercicio.

- Sólo recibirá costo del departamento de obras el franquiciado que ha realizado obras durante el ejercicio.
- Las campañas de marketing se realizan para todos los franquiciados por lo que recibirán la misma imputación de coste del departamento de marketing.

5). El resultado para cada franquicia se determina comparando los ingresos por los regalías con los costes asignados a cada franquiciado.

Para ello se realiza una estadística de costos.

Se presenta un modelo de cuadro de reparto de costos:

Conceptos	Expansión	Obras	Establecimiento	Compras	Marketing	Finanzas	General
Alquiler (m2)							
Suministros							Total
Servicios de profesionales (al centro que lo pide)							Resto
Seguros							Total
Personal (n° personas de cada centro)							
Impuestos y otros							Total
Personal							
<b>R. Primario</b>	A	B	C	D	E	F	G
Reparto						(F)	

finanzas (n° personas cada centro)							
Reparto general (n° personas cada centro)							(G)
<b>R. Secundario</b>	A+F1+G1	A+F2+G2	A+F13G3	A+F4+G4	A+F 5+G5	0	0
<b>Naturaleza</b>	Num. Firmas de nuevos Fdos.	Num de obras	Num Fdos abiertos	Compras Fdo/compras totales	Num. Fdos		
<b>Cantidad</b>	a	b	c	d	e	-	-
<b>Costo unitario</b>	TA/a	TB/b	TC/c	TD/d	TE/e		

### Modelo de costos por franquiciado

Elemento Costo	Franquiciado 1	Franquiciado 2	.....	Franquiciado N
Imputación Expansión				
Imputación Obras				
Imputación establecimiento				
Imputación Compras				
Imputación Marketing				
<b>Costo Total</b>	CT fcia 1	CT fcia 2		CT fcia N

### Modelo de cuadro de resultado por franquiciado

Concepto	Franquiciado 1	Franquiciado 2	.....	Franquiciado N
----------	----------------	----------------	-------	----------------

Ingresos (Regalias fijas o variables)				
- Coste Totales				
Resultado				

### Cuadro de mando Operativo:

La fase final del control de gestión es la realización del seguimiento de la actividad periódicamente y para cada una de los centros de responsabilidad que integran la empresa. Puede presentarse en forma de indicadores, o sencillamente informando de las variables que forman parte de los objetivos de la empresa y de la evolución de la empresa respecto a ejercicios anteriores, al presupuesto y en caso de que se disponga, respecto a las empresas del sector.

En relación con los indicadores que se pueden utilizar para el caso de una franquiciadora, proponemos los que aparecen en la figura

DEPARTAMENTO	TIPO DE INDICADOR
<b>Expansión</b>	Evolución reservas de zona y firmas (documento 1) Procedencia contactos Costo impacto publicitario Resultado ferias Coste ferias / número firmas procedente de ferias Resultados económicos departamento
<b>Obras</b>	Evolución aperturas Resultados económicos departamento
<b>Establecimientos</b>	Evolución ventas de los franquiciados Evolución facturación regalía por local Evolución locales no facturados por falta de datos Visitas realizadas por los gestores de área de los establecimientos Evolución calidad de servicio de los franquiciados Resultados económicos departamento
<b>Compras</b>	Evolución consumos por cada franquiciado Consumos por producto y local Infidelidades de consumos por franquiciado Rentabilidad por producto Resultados económicos departamento
<b>Marketing</b>	Evolución facturación publicidad por local

	Resultados campañas marketing Impacto publicidad en los medios Resultados económicos departamento
<b>Administración</b>	Resultados económicos departamento Presupuesto tesorería Evolución saldos deuda clientes / deuda proveedores Evolución gastos estructura Balance

## CONCLUSION

Se han presentado diferentes sistemas de información para mejorar el proceso de control de gestión de empresas franquiciadoras: la planificación estratégica, el presupuesto y un cuadro de mando operativo.

Se ha planteado un modelo de planificación estratégica en seis fases. La primera, de análisis de la situación actual de la organización, tanto a nivel interno como externo, y tanto a nivel estático como dinámico. Esta fase debe permitir detectar los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización, así como las amenazas y las oportunidades que tiene respecto al entorno en el que convive. La segunda, de análisis de futuro, en que la organización debe tener claro dónde quiere posicionarse y, por lo tanto, debe definir la misión y los objetivos.

En la tercera fase, los responsables tienen que diseñar las políticas y las estrategias que deben seguir, con las prioridades y las posibles alternativas.

Paralelamente tienen que especificar los planes financieros y de recursos que dispondrán.

Ya en la cuarta fase, los responsables tienen que diseñar y definir los instrumentos de contabilidad de gestión que utilizarán para obtener la información necesaria de la situación de dicha organización. La quinta fase es una fase de seguimiento, control y evaluación de los resultados obtenidos, en la que se podrá utilizar, como instrumento de información, el cuadro de mando integral y los indicadores. La sexta fase es la de toma de decisiones y medidas correctoras del sistema utilizado, así como de comunicación a los responsables de la situación obtenida.

También se ha desarrollado las fases que forman parte del proceso presupuestario. El presupuesto es la herramienta de gestión de planificación que las empresas deben utilizar para prever su futuro, teniendo en cuenta los objetivos de la organización, la misión y los recursos que se disponen.

El presupuesto es un instrumento en general muy cuantitativo por lo que se ha desarrollado un modelo de cuadro de mando operativo que permitirá realizar el seguimiento periódicamente de los resultados de cada una de las áreas que integran la empresa.

También se han desarrollado las distintas fases que debería seguir una empresa franquiciadora para implantar su sistema de costos.

Por lo tanto se han desarrollado los elementos básicos que cualquier profesional puede obtener a la hora de elaborar un análisis para este tipo de negocio.

## **BIBLIOGRAFIA**

Las Franquicias argentinas y la mayoría de edad. Dr. Carlos Canudas.  
XXVIII Congreso argentino de profesores universitarios de costos. "Franchising". Primeras reflexiones.

Jaime L. Kleidermacher – Franchising, Aspectos económicos y jurídicos.

América Alicia Irazabal - Franquicias, El negocio del futuro¿o del presente?.

Franchising Magazine - Julio-Agosto 2004, Notas varias.

Franchising Magazine - Enero-Febrero 2005, Ranking 2004 de franquicias.

Franchising Magazine - Julio-Agosto 2005, Notas varias.

Revista iberoamericana de contabilidad de gestión, Magdalena Cordobés Madueño, Pilar Soldevila García.