



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Franquicias virtuales para Pymes.

Tutor:

Prof. Cra. Miriam Mustafá

Alumna:

Attinello Jatal, Vanina

Índice

<u>Índice.....</u>	<u>2</u>
<u>Dedicatoria</u>	<u>4</u>
<u>Agradecimientos</u>	<u>5</u>
<u>Resumen</u>	<u>6</u>
<u>Introducción</u>	<u>7</u>
<u>Glosario</u>	<u>8</u>
<u>Siglas</u>	<u>9</u>
<u>Objetivos y alcance del trabajo.....</u>	<u>10</u>
<u>Alcance del trabajo y pertinencia</u>	<u>11</u>
<u>CAPÍTULO I:</u>	<u>13</u>
<u>La pequeña y mediana empresa (PyMe)</u>	<u>13</u>
1.1. Definición de Pyme.	14
1.2. El contexto de las PYMES.....	15
1.2.1. Pyme en el contexto mundial y nacional.	15
1.2.2. El panorama de las pymes en la provincia de Córdoba durante el último quinquenio.	21
<u>Políticas de promoción del desarrollo de Pymes en Córdoba</u>	<u>22</u>
<u>CAPÍTULO II:</u>	<u>27</u>
<u>Franquicias</u>	<u>27</u>
2.1. Definición.....	28
2.2. Tipos.....	29
2.3. Franquicias Virtuales: creación, implementación y control.....	31
2.4. Aspectos impositivos.....	37
2.5. Aspectos contables y financieros.....	37
2.6. Ventajas y Desventajas del negocio o sistema de franquicias.....	44
<u>CAPÍTULO III:.....</u>	<u>46</u>
<u>Negocios virtuales (o negocios electrónicos o e-commerce)</u>	<u>46</u>
3.1. Breve historia.....	47
3.2. Dimensiones, ideas, procedimientos y claves de éxito para emprender negocios virtuales.....	48

<u>CAPÍTULO IV:</u>	<u>53</u>
<u>Dimensiones técnico- normativas del régimen de franquicias virtuales</u>	<u>53</u>
4.1. Aspectos Legales	54
4.2. Aspectos impositivos.....	54
4.3. Aspectos contable-financieros de las franquicias virtuales.....	54
<u>CAPÍTULO V:</u>	<u>57</u>
<u>El caso de “Eme-té”</u>	<u>57</u>
5.1. Diagnóstico.....	58
5.2. Planificación estratégica del proyecto de Franquicia virtual para “Eme-té”	59
5.2.1. Celebración del contrato.....	59
5.2.2. Creación del sitio o micro sitio web.....	60
5.2.3. Análisis del proyecto de inversión.....	61
5.2.4. Puesta en marcha.....	73
5.2.5. Control	75
5.3. Propuesta de mejora.....	75
<u>Bibliografía</u>	<u>82</u>
<u>Anexos</u>	<u>85</u>

Dedicatoria

A MIS PADRES

Agradecimientos

Quiero expresar mi agradecimiento a la Prof. Miriam Mustafá quien me acompañó y guió en el desarrollo de este trabajo. Como así también a cada uno de los docentes del Instituto Universitario Aeronáutico que a lo largo de la carrera me aportaron los conocimientos que puedo aplicar en este proyecto.

Resumen

Las Pymes, las franquicias y los negocios virtuales dentro de los cuales pueden coexistir han proliferado en la economía-mundo como sistemas de comercio que permiten el autoempleo, la posibilidad de acceso a reconocidas marcas o a las que están en expansión, y la difusión y colocación de productos a bajo costo operativo a través de la Web o del e-commerce. Sin embargo, esta aparente simplificación de las interrelaciones entre estas tres herramientas de gestión de negocios, no es tal; y por lo tanto, exige un conocimiento de las particularidades distintivas de cada una de ellas, que corresponde tanto a los interesados, empresarios, como a los contadores y analistas económicos que los asesoran.

Desde ese punto de vista, este trabajo presenta someramente ciertos aspectos del entorno macro y micro económico, de las políticas públicas vinculadas con la difusión, sustentabilidad y sostenibilidad local y global de las pymes y franquicias; además de técnico- legal y tributario de las mismas y del negocio electrónico en Argentina. Pero, la cuestión central de este trabajo residió en el análisis de indicadores contable-financieros con el objetivo de planificar e implementar estratégicamente un proyecto y diseñar un sistema de control para posicionar como franquiciadora a “Eme Te”, una micro-empresa de Córdoba, que ingresaría al mundo del comercio electrónico.

La etapa de indagación en el marco teórico sobre el panorama macroeconómico constituye la primera parte del trabajo; en tanto que la etapa de intervención está dada por el planeamiento estratégico del proyecto de franquicia virtual, como en la modalidad de expansión, destinado a orientar a las propietarias de “Eme Te”.

El énfasis puesto en los indicadores de control y gestión contable-financiera, requiere de los conocimientos técnicos adquiridos en estricta relación con la formación profesional brindada por el IUA a través de todos los espacios curriculares de la carrera de contador público, particularmente en los vinculados a gestión, administración y finanzas que resultaron esenciales en este análisis y diseño de implementación y control de este modelo de intervención como trabajo de grado.

Introducción

Las Pymes en la provincia de Córdoba y en el mundo, representan un sector sumamente significativo a la hora de referirnos a la economía y la industria. La Pyme, en la que se interviene, a fin de sugerir un modelo estratégico de gestión basado en un sistema de franquicias mediado por Internet, está consolidada como tal, por su calidad productiva y cierta antigüedad en el comercio local. Lo que significa que este trabajo solo consiste, por una parte, en una breve indagación del mundo Pyme y de los parámetros del sistema de franquicias en general y el de las virtuales en particular, para describir su contexto económico actual y futuro.

Por otra parte, el conocimiento legal y técnico-contable de las Pymes y del sistema de franquicias virtuales, que posibilita su expansión como empresa y resulta necesario para el futuro contador, porque implica un análisis de aspectos jurídicos, financieros y contables del funcionamiento organizacional coincidentes con las formas convencionales de administrar una pyme; pero, con requisitos propios en las formas de hacerlo por Internet. En ese sentido, se aplicó ese conjunto de conocimientos aprendidos durante la carrera de Contador Público en función de un plan estratégico, consistente en evaluar un proyecto de inversión para expandir una pyme local a través de la implementación de una franquicia.

A través de este proyecto se dio respuesta a los siguientes interrogantes, en la esfera del macro entorno: ¿Por qué es aplicable el sistema de franquicias a una pyme? ¿Cómo y por qué puede redituar una pyme como negocio virtual?

Mientras que, corresponden al análisis del micro-entorno:

¿Cuáles son los aspectos legales y técnico-contables que hay que tener en cuenta para expandir una Pyme a través del sistema de franquicias – virtuales? ¿Cuáles son las variables económico- financieras y contables a tener en cuenta en un proyecto de inversión para implementar una franquicia como medio de expansión de una pyme?

¿Cuáles son las ventajas y desventajas en relación con los costos de un negocio virtual comparado con los costos de un negocio convencional?
¿Cuáles son los índices de rentabilidad del negocio por Internet?

Glosario

- **Corner Franchise:** es una franquicia instalada dentro de otro tipo de negocio. Por ejemplo, la venta de artículos de tocador o perfumes dentro de una tienda de Bijouterie.
- **Franquiciantes o franquiciadores:** quien, quienes o empresa que brinda el sistema de franquicias
- **Franquiciatarios o franquiciadores:** beneficiarios del sistema
- **Franquicias virtuales:** sistemas de negociación y distribución de franquicias mediadas por canales de la web
- **Franquicias *business to business*** (negocio a negocio; o bien de franquicia proveedora de otra franquicia) sin consumidores finales que intervengan.
- **Macro-entorno:** conjunto compuesto por un país, una región, una zona climática, un sistema político, jurídico y económico determinados; determina en gran medida las posibilidades de funcionamiento y desarrollo de la empresa, aunque es incapaz de cambiarlas.
- **Micro-entorno-** entorno competitivo, cercano de las empresas-, sector en el cual desarrollan sus actividades, actuando en el conjunto que ofrecen los mismos productos o servicios; lo que determina su funcionamiento interno y sus resultados.

Siglas

- **AAMF.** Asociación Argentina de Marcas y Franquicias
- **ClaNAE-** Clasificación Nacional de Actividades Económicas
- **CCy CN-** Código Civil y Comercial de la Nación
- **FONAPYME:** Fondo Nacional para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
- **INPI-**Instituto Nacional de la Propiedad Industrial
- **Mi Pymes-** Micro, pequeñas y medianas empresas.
- **PYME –**Pequeñas y medianas empresas
- **SE Pyme-**Subsecretaria de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional

Objetivos y alcance del trabajo

Objetivo general

- Analizar el sistema de franquicias como un recurso de impulso de una pyme o emprendimiento, desde variables económico-financieras y de gestión, y a través del uso de internet que es una herramienta global.

Objetivos específicos

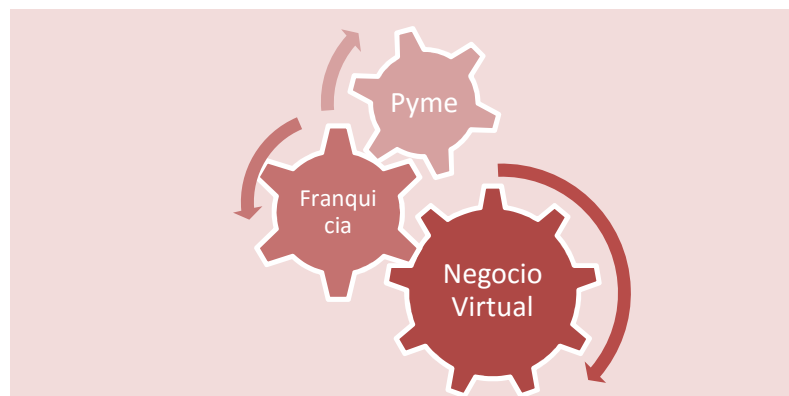
- Destacar la importancia de las Pymes y los emprendedores como agentes motores de la economía nacional.
- Analizar el proyecto de inversión en un sistema de franquicias como una herramienta de expansión de negocios.
- Estudiar a los negocios virtuales como una tendencia actual y futura.
- Desarrollar un plan estratégico para el proyecto de inversión en “franquicias virtuales”
- Elaborar un sistema de control de gestión.
- Implementar los pasos de la registración contable (libros, plan de cuentas, asientos contables), de Eme-Té como franquiciadora, de los beneficiarios de las franquicias otorgadas por la empresa, así también los requisitos impositivos y previsionales y las inscripciones en dichos sistemas.

Alcance del trabajo y pertinencia

Alcance Geográfico: la Pyme que se tendrá en cuenta para la aplicar el proyecto de intervención estratégica, está situada en Córdoba Capital.

Alcance Decisional: servirá para orientar al futuro contador, autor del trabajo de grado y a los profesionales del área contable de la empresa, en la normativa tributaria, contable y legal vigente respecto del régimen de pymes y de franquicias por Internet.

Pertinencia: este Trabajo de Grado será factible porque el contexto de intervención estratégica pertenece a una PyMe del mundo real cuya meta es expandirse; e Internet es un medio económico y de fácil acceso para poder hacerlo. La indagación acerca de las condiciones que posibilite el uso de la franquicia virtual y el diseño del plan estratégico propuesto para tal fin, requerirá de un análisis integral de las dimensiones técnico- contables, administrativo financiera y legal de las pymes y de las franquicias virtuales. El análisis y el diseño serán puestos en consideración de los dueños de la empresa.



FUENTE: Elaboración propia

Puedo decir, a priori, que la relación entre PyMe, franquicia y negocio virtual es la de un engranaje porque existen una serie de interrelaciones entre las tres y tienen dos objetivos en común: rentabilidad y accesibilidad.

En las tres formas se miden los estados contables financieros, lo que cambia es la modalidad de expansión, es decir de posicionamiento online y offline. Sólo que en los negocios virtuales se abaratan costos relacionados con ese posicionamiento en la Web donde se difunden más rápidamente y en mayor cantidad entre sus usuarios.

Mientras que la PyMe es la conformación estructural y originaria de la empresa, tanto la franquicia como el negocio virtual son dos modos de organización que servirán de base para que esta PyMe readece su funcionamiento para expandir su mercado.

CAPÍTULO I:

La pequeña y mediana empresa (PyMe)



1.1. Definición de Pyme.

Las pequeñas y medianas empresas en Argentina (PyMe) son empresas dentro de un rango de "tamaño" que se define de distinto modo en distintos sectores productivos del país, una categoría legal-económica establecida por la legislación argentina (La enciclopedia de ciencias y tecnologías en Argentina: Pequeñas y medianas empresas en Argentina:2014).¹

Por otra parte, el tipo de actividad de la Pyme está sujeta a la clasificación de un baremo del Ministerio de Industria de la Nación "Clasificación Nacional de Actividades Económicas" (ClANAE-97) ²

Según las resoluciones del Ministerio de Economía N°401/893y la N° 208/93³, con sus actualizaciones, la condición de pequeña y mediana empresa se determina a partir de las características de cada unidad productiva. Como todas las regulaciones económicas, las mismas están sujetas a continua rectificación, siendo necesario el asesoramiento de un contador para su actualización.

En tal sentido, el Portal CAPYME, esclarece esa calificación de las Pymes:

Para incrementar el impacto de las políticas que viene desarrollando el Gobierno Nacional en el entramado PyMe, el Ministerio de Industria, a cargo de Débora Giorgi, modificó los límites de facturación que permiten que una empresa califique como micro, pequeña y mediana, permitiendo incrementar la cantidad de empresas contempladas dentro del sector, y por ende aumentar el número de aquellas que pueden acceder a los programas y herramientas disponibles. La definición de micro, pequeña, mediana o gran empresa que utiliza el Ministerio se basa en la facturación, de modo que cualquier empresa puede calcular si es o no PyMe comparando sus ventas totales (promedio de los últimos tres ejercicios) con el límite que define el Ministerio de Industria. Este límite es diferente según el sector de actividad (Portal CAPYME: 2010⁴)

¹http://cyt-ar.com.ar/cyt-ar/index.php/Peque%C3%B1as_y_medianas_empresas_en_Argentina

² Disponible en <http://www.industria.gob.ar/wp-content/uploads/2012/08/Clanae-1997.pdf>

³<http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/30000-34999/34469/norma.htm>

⁴PORTAL **CAPYME** **Definición Py:** 20-08-2010 - **Aumentan importes para calificar como tales.**

Disponible en <http://www.pymes.org.ar/sitio/modules.php?name=News&file=article&sid=382>

Al respecto, el portal agrega:

Como novedad, la resolución de la Se PyMe agrega dos medidas adicionales: la primera es que en el cálculo del nivel de ventas de la empresa para comparar con el límite oficial se permite deducir de las ventas totales de las exportaciones realizadas, hasta un máximo del 35% del total de ventas. De este modo, por cada \$100 de ventas se pueden detraer las exportaciones hasta \$35. La segunda medida establece que una vez que la empresa demuestra su calidad de PyMe ante un programa público, mantiene tal condición durante 24 meses, independientemente de la evolución efectiva de sus ventas.

1.2. El contexto de las PYMES.

1.2.1. Pyme en el contexto mundial y nacional.

Las Pymes son de gran importancia en la economía mundial, tal es así que en Europa constituyen el 97% del total de empresas; conforman una parte integral de la economía global, y por lo tanto, son clave en el desarrollo sostenible y el crecimiento inclusivo del mundo, una región o un país: juegan un rol crucial en la creación de empleos, generación de ingresos y el cuidado del medio ambiente. También lo son en la Argentina y en Córdoba.

Por ejemplo, el sector terciario del modelo económico alemán representa aproximadamente 70% del PIB, reposa principalmente sobre una densa red de pymes: existen más de 3 millones y emplean a 70% de los trabajadores

(Santander Trade: **Alemania**: Política y Economía: 2015)⁵. A diferencia de México donde las Pymes generan 72% del empleo y 52% del PIB (CNN Expansión: Pymes, el eje de la economía mexicana: 2012)⁶

Argentina contabiliza 113 empresas locales entre las marcas con mayor presencia en el exterior. Luego siguen Brasil, México y Venezuela, según Argentina en noticias⁷

La Subsecretaría de Política y Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa y del Desarrollo Regional y la Subsecretaría de Promoción al Financiamiento de la Pequeña y Mediana Empresa, reconocen que en Argentina, la industria tiene una fuerte base Pyme, ya que existen 600.000 pymes sobre un total de 609.800 empresas, de las cuales 58.000 son industriales (Ministerio de Industria. CEP. Informes y estadísticas industriales).⁸

Cabe aclarar que según el Observatorio Pyme, las cantidades vendidas por las PyMe industriales se contrajeron en forma interanual en 5,3% y 9,5% (2013 y 2014, respectivamente). En el segmento PyMe manufacturero, las actividades de químicos y de papel, edición e impresión reportaron crecimiento durante el 2014 mientras que el resto de los sectores manufactureros (8 de 12), registraron una contracción de producción que osciló entre 5% y 24% anual. Las firmas de madera y muebles (-20%) y de autopartes (-24%) fueron las más perjudicadas en ese año. Ante dicha coyuntura, el nivel de ocupación se redujo 3%, con el previo ajuste en las horas trabajadas por el personal de planta. El achicamiento del plantel laboral surge como respuesta a una sostenida caída de las ventas que no puede ser compensada con menor cantidad de horas trabajadas.⁹(Fundación Observatorio Pyme. Informe Especial: “El Desempeño de las PyMe Industriales en 2014 con balance negativo”)

⁵<https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>

⁶<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2012/03/12/pymes-el-eje-de-la-economia-mexicana>

⁷<http://argentina.ar/2012/08/16/economia-389-argentina-primer-exportador-de-franquicias-de-latinoamerica.php>

⁸ <http://www.industria.gob.ar/cep/informes-y-estadisticas/industriales/>

⁹<http://www.observatoriopyme.org.ar/novedades/informe-especial-el-desempeno-de-las-pyme-industriales-en-2014-con-balance-negativo/>

El Banco de la Nación, principal financiador de estas empresas, asistió a 25.000 pymes en el período 2008-2009 con créditos de hasta 10 años de plazo y tasa de interés fija del 15% durante los primeros 5 años. Sólo el 5% de las pymes usó algún programa de financiamiento público. De acuerdo con un relevamiento de la Fundación Observatorio Pyme.

Según datos de AFIP (AFIP: Informe de Seguridad Social: 2010)¹⁰ el 33,5% de los puestos de trabajo "en blanco" de Argentina, unos 2.374.000, son provisto por una 525.000 pymes de todo tipo. Aunque el 90% de los puestos de "trabajo en negro" pertenece al sector Pyme. Se sabe, por ejemplo, que el 69% de la población ocupada trabaja en empresas que no tienen más de 9 empleados, según Página 12 (Página 12: Los dueños del empleo: 2013)¹¹

En el 2014, "la percepción de un panorama alentador fue confirmada por una encuesta realizada por PwC Argentina, que demostró que 70% de los empresarios pyme proyectan mejorar o mantener sus resultados en relación con el año pasado. De este 70%, un 34% planifica sus operaciones sobre la base de proyecciones de crecimiento, según lo publicado por el sitio web Todo Agro.com.¹²

En otro ámbito, la preocupación académica por el desarrollo a través de Pymes se evidencia en la XX Reunión Anual de la Red PyMES Mercosur, en el Complejo Altos de Palihue de la UNS, San Andrés 800 Bahía Blanca.

El encuentro se llevó a cabo del 7 al 9 de Octubre de 2015, bajo el lema "El desafío de las PyMES: innovar y emprender en el marco de un desarrollo regional sostenible". En dicha reunión se dijo que "a través de las jornadas, emprendedores, investigadores y especialistas en distintos campos del emprendedorismo, dieron a conocer sus experiencias y los resultados de sus investigaciones con el fin de generar un intercambio valioso a nivel internacional".

¹⁰AFIP Informe de Seguridad Social .Boletín Mensual.2010.Diorección de Estudios

¹¹ <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-230450-2013-10-03.html>

¹² TODOAGRO.COM.AR. **El panorama pyme, alentado por Ahora 12 y Precios Cuidados.** Disponible en <http://www.todoagro.com.ar/noticias/nota.asp?nid=30442>

El 13 de Octubre de 2015, el Observatorio Pyme, en su Informe Especial: “Financiamiento productivo en PyMe industriales: un análisis comparado”, sobre “la situación de financiamiento de las PyMe industriales argentinas, en busca de soluciones para el desencuentro estructural entre oferta y demanda de crédito, que permitan incentivar la inversión de este importante segmento productivo”, publicaba:



En el marco de un mercado financiero muy pequeño, las PyMe manufactureras nacionales se hallan limitadas en sus inversiones por la falta de adecuada disponibilidad de fondos prestables.

Al comparar la situación de estas PyMe con las europeas, se observa que las deudas financieras de mayor plazo tienen una baja incidencia en el total de deudas financieras de las firmas argentinas, en detrimento de mejoras de capacidad productiva y competitividad (que son las que requieren préstamos de largo plazo). (Observatorio Pyme. Informe Especial: 2005)¹³

¹³ Observatorio Pyme (2015). Informe Especial: “Financiamiento productivo en PyMe industriales: un análisis comparado. Disponible en <http://www.observatoriopyme.org.ar/novedades/informe-especial-financiamiento-productivo-en-pyme-industriales-un-analisis-comparado>

A pesar de este panorama, por ejemplo, el gobierno de la provincia de Buenos Aires a través de Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología, Subsecretaría de la Pequeña, Mediana y Microempresa, otorga beneficios en materia impositiva, **para Microempresas y Pymes**¹⁴, a saber:

- **Reducción en el arancel del sistema de Código de Barras:** GS1 Argentina (Asociación Argentina de Codificación de Productos Comerciales) establece reducciones para las empresas inscriptas en los registros sobre la cuota base durante el primer año de inscripción como socio adherente a la misma.
- **IRAM:** reducción 20% en las tarifas de certificación de calidad Iram (aplica sólo a nuevas certificaciones).
- **Provincia ART:** beneficios especiales en la contratación de seguros de riesgo de trabajo en Provincia Art.
- **Provincia NET:** 15% de descuento en la contratación de servicios vinculados al desarrollo de software e Infraestructura (Hosting, Housing y servicios virtuales)

La política pública sobre industria de la última etapa del segundo gobierno de Cristina F. de Kirchner avala la implementación y sostenibilidad de las Pymes a través de Programas Para Pymes y Emprendedores dependiente del Ministerio de Industria –Secretaría **de la PyMe y de Desarrollo Regional**¹⁵ (**Consultar anexo: Políticas Públicas sobre Pymes**), que se detallan en el siguiente cuadro:

¹⁴ Disponible en <http://www.mp.gba.gov.ar/spmm/mipymes/beneficios.php>

¹⁵<http://www.industria.gob.ar/pymes/>

Destinado para	Tipo de beneficio
Capacitación	Crédito Fiscal para Capacitación – Crédito Fiscal para Instituciones – Programa Nacional de Capacitación
Financiamiento	Fonapyme – FONDYF – Régimen de Bonificación de Tasas – Mi Galpón – Sociedades de Garantía Recíproca – Desarrollo de Parques Industriales - Fogapyme
Gestión empresarial	PACC Empresas – Expertos PyMe.
Emprendedores	PACC Emprendedores – INCUBAR
Desarrollo regional	Sistemas Productivos Locales – Oficinas Genia

Fuente: Ministerio de Industria de la Nación Argentina-14 de Octubre de 2015

En el marco tributario, existe una política favorable de AFIP a la regulación impositiva, por ejemplo, estableció un Nuevo Régimen Especial de Facilidades de Pago, correspondiente a la Resolución General N° 3.806, de Noviembre de 2015, con el objeto de facilitar a los contribuyentes y responsables el cumplimiento voluntario de sus obligaciones fiscales¹⁶.

Las obligaciones que pueden incluirse, según esa norma son:

- Obligaciones impositivas y de los recursos de la seguridad social, vencidas al 30 de septiembre de 2015, sus intereses, actualizaciones y multas.
- Multas aplicadas o cargos suplementarios formulados por el servicio aduanero hasta el día 30 de septiembre de 2015, sus intereses y actualizaciones.
- Los ajustes resultantes de la actividad fiscalizadora de esta Administración Federal conformados por el responsable, en tanto las obligaciones sean susceptibles de ser incluidas.

¹⁶ Portal Capyme Disponible en [http://www.pymes.org.ar/sitio/modules.php?na.AFIP: moratoria en hasta 120 cuotas.\(2015\).me=News&file=article&sid=549](http://www.pymes.org.ar/sitio/modules.php?na.AFIP:moratoria%20en%20hasta%20cuotas.(2015).me=News&file=article&sid=549)

- El impuesto que recae sobre las erogaciones no documentadas.
- Intereses y demás accesorios adeudados correspondientes a obligaciones susceptibles de ser incluidas.
- Las deudas en discusión administrativa, contencioso-administrativa o judicial, así como en ejecución judicial, en tanto el demandado desista o se allane totalmente y, en su caso, asuma el pago de las costas y gastos causídicos.
- Las cuotas mensuales del impuesto integrado y las cotizaciones previsionales fijas de los sujetos adheridos al Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes (Monotributo).
- Obligaciones de cualquier naturaleza que hayan sido incluidas en planes de facilidades de pago presentados a través del Sistema “MIS FACILIDADES”.
- La cancelación de las obligaciones, multas y/o cargos suplementarios con arreglo a este régimen, no implica reducción alguna de intereses resarcitorios y/o punitivos, como tampoco liberación de las pertinentes sanciones y/o cargos suplementarios.

1.2.2. El panorama de las pymes en la provincia de Córdoba durante el último quinquenio.

Para esbozar un breve inventario de políticas nacionales y locales relacionadas con el fomento de las Pymes, se aludirá en primer lugar al Ministerio de Industria Comercio y Empleo de la Provincia de Córdoba, en el que existe una Subsecretaría de PyMES cuya **misión** es:

- Implementar líneas de créditos a tasa subsidiada para Pymes. Abrir oficinas de extensión en toda la Provincia a partir de convenio suscripto con las Comunidades Regionales.

- Asesorar y capacitar a empresarios PyMES, en articulación con universidades y organismos especializados en cada sector.
- Funcionar como órgano de aplicación y vinculación en Córdoba de las acciones desarrolladas por organismos nacionales.
- Capacitar, asesorar y financiar a micro emprendimientos productivos de toda la Provincia.
- Acompañar a las iniciativas de los emprendedores para garantizar el éxito de los proyectos.

Y cuyos objetivos son:

- ✓ Promover, consolidar e incrementar el valor de las empresas y emprendimientos tecnológicos de la región.
- ✓ Canalizar fondos privados e institucionales hacia proyectos de alto impacto que se encuentran en su fase temprana de desarrollo.

Políticas de promoción del desarrollo de Pymes en Córdoba¹⁷

El Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico-Tecnológico de la Provincia de Córdoba, además de poseer algunas líneas de financiamiento, informa sobre la normativa vigente:

- Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para Pymes (N°9727)
- Régimen de Promoción Industrial (Ley 5319 Texto Ordenado por Ley 6230 y 8083)
- Parques Industriales (Ley 7255, Decreto 5283/85)
- Registro Industrial de La Provincia (Decreto 750/82)

¹⁷Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico- Tecnológico de la Provincia de Córdoba. Disponible en <http://www.cba.gov.ar/7312-2/>

- Programa “Excelencia en la Gestión de Pymes Industriales”

La Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para Pymes (N°9727) según el Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico Tecnológico tiene por objeto promover, el desarrollo, la competitividad y la innovación de las PyMES Industriales que se encuentren radicadas o se radiquen en la Provincia de Córdoba, y otorga mayores beneficios para las que lo hagan en el Noroeste Provincial.¹⁸

En líneas generales, y a los fines de su incorporación al Régimen que se establece en esta Ley, los postulantes deben presentar un proyecto industrial que persiga alguna de las siguientes finalidades:

- ✓ Modernización o Innovación en productos y/o procesos
- ✓ Protección del Medio Ambiente
- ✓ Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad
- ✓ Inversión en Activos Fijos
- ✓ Conformación de Grupos Asociativos
- ✓ Creación de empresas industriales innovadoras

De acuerdo al tipo de proyecto que se presente, los beneficios que otorga la presente ley será:

- ❖ Exenciones al pago de Impuestos Provinciales
- ❖ Subsidios por cada nuevo trabajador que contraten por tiempo indeterminado
- ❖ Subsidios al consumo de Energía Eléctrica incremental

¹⁸<http://www.cba.gov.ar/7312-2/>

- ❖ Subsidios de hasta el 50% de los honorarios del coordinador/ Gerente para grupos asociativos
- ❖ Subsidio para la capacitación del personal
- ❖ Asignaciones de partidas especiales para financiar proyectos de características innovadoras.

Las Pymes en el escenario de la producción en Córdoba.

En el orden material, el desarrollo de las Pyme en Córdoba se visibiliza a partir de distintos espacios de creación y realización, de este modelo de emprendimiento, que históricamente fue adoptado por la provincia, desde grandes sectores industriales hasta pequeños productores de bienes y servicios.¹⁹

Uno de los espacios recientemente creados con ese fin, es la Cámara Argentina Aeronáutica y Espacial (CARAE), que nuclea a un centenar de pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector aeroespacial y posee convenios de cooperación con distintas universidades nacionales cuya iniciativa se presentó en Diciembre del 2014, *en el Instituto Universitario Aeronáutico (IUA), con la presencia del ministro de Defensa, Agustín Rossi, el secretario de Ciencia, Tecnología y Producción para la Defensa, Santiago Rodríguez, y el presidente de la Fábrica Argentina de Aviones Brigadier General San Martín (FADEA), Matías Savoca, además de representantes de empresas del sector y de las universidades.*²⁰ (TELAM: 2014)

¹⁹Corresponden al Tercer Sector, que incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como ejemplos de ello tenemos el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el Gobierno, etc.

El tercer sector se considera no productivo, puesto que no produce bienes tangibles pero, sin embargo, contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional.

²⁰**Pymes lanzaron una cámara del sector aeroespacial y firmaron acuerdos con universidades**

Disponible en <http://www.telam.com.ar/notas/201412/89619-pymes-camara-argentina-aeronautica-y-espacial-cordoba.html>

Entre las empresas que participan de la flamante cámara se encuentran CICARE (fabricante de helicópteros), REDIMEC (distribuidor de productos y servicios de la industria aeronáutica), CAI (controles automáticos), MBA (sistemas y servicios para la defensa), DTA (desarrollo de tecnología), PRODISMO ARGENTINA (moldes y matrices para la industria automotriz y aeronáutica), e ITHURBIDE (fabricante de baterías de plomo y litio), entre otras. (TELAM: 2014)

También se destaca, en el marco de la producción industrial cordobesa, el Polo Productivo de San Francisco²¹ como otros espacios de convergencia de empresas Pymes del sector productivo:

Ubicado en el Corazón de la Región Centro, las empresas radicadas en este importante polo de producción, puede comercializar sus productos a todo el país, inclusive el MERCOSUR, siendo la Capital del Corredor Bioceánico, por su excelente ubicación geográfica, el Parque Industrial modelo de San Francisco, está ligado a toda la Red Carretera, Ferroviaria, Área, Fluvial y Marítima, facilitando la comercialización de sus productos, destinados a la exportación desde la ciudad de Coquimbo (Chile), hasta Sao Pablo (Brasil).²²

A su vez, existe un Mix de servicios comunes, entre los cuales merecen destacarse:

- Laboratorios, Investigación y Control de Calidad en conjunto con la UTN San Francisco.
- Escuela de capacitación y especialización
- Organización de cursos y seminarios
- Los terrenos se encuentran sectorizados por características industriales
- Fundición
- Tratamiento Térmico

²¹ Disponible en <http://www.cordobapymes.com.ar/>

²² Disponible en <http://www.parqueindustrialsanfrancisco.com/contenidos/parque-industrial-san-francisco-24>

- Metal mecánico
- Alimenticio
- Servicios a empresas
- Plástico y afines
- Varios

En otro ámbito, se promociona el emprendedorismo, ligado al mundo Pyme, como es el caso de La Ciudad del Emprendedor, un proyecto que llevó varios años gestándose entre el Gobierno de la Provincia de Córdoba, las organizaciones de apoyo a emprendedores y las universidades de Córdoba.

Se trata de 1.000 metros cuadrados con capacidad para 800 personas trabajando en simultáneo, un auditorio, aulas taller y todas las comodidades necesarias para atender a las diversas actividades y capacitaciones que desarrollen las instituciones que conforman el Ecosistema Emprendedor de Córdoba. Está ubicado en el Paseo del Jockey, en barrio Jardín, en la zona sur de la ciudad. El objetivo de la Ciudad del Emprendedor es agregar un elemento clave para reforzar y potenciar la vinculación entre el Estado y las organizaciones que trabajan sobre el ecosistema emprendedor, las organizaciones entre si y entre las organizaciones y los emprendedores.

Estos tres espacios mencionados son una muestra de la diversidad y pluralidad de abordajes que promueven las Pymes. En tanto que las universidades también lo hacen a través de espacios tales como **Encuentro Idea Pyme Córdoba** promovido por El Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina - IDEA - , con el apoyo de la Escuela de Negocios de la UCC - ICDA ²³; el Programa universitario en Gestión de Pymes, una iniciativa de la Universidad Blas Pascal, desarrollada en colaboración con Banco Macro ²⁴

²³ <http://www2.ucc.edu.ar/agenda/4-de-diciembre-encuentro-idea-pyme-cordoba/>

²⁴ http://www.lmcordoba.com.ar/nota/207898_profesionalizar-la-gestion-de-pymes-de-cordoba

CAPÍTULO II:

Franquicias



2.1. Definición.

La franquicia es la comercialización de bienes y servicios, bajo una marca y un sistema operativo por los cuales se reciben beneficios. Existen por lo menos, perfectamente identificados, dos tipos de figuras civiles en un contrato de franquicia: el franquiciante, que otorga el uso de marca y transmite su saber hacer y el franquiciado, quien paga mensualmente un porcentaje de las ventas. Técnicamente la suscripción del contrato se denomina franquicia comercial.

El nuevo Código Civil y Comercial de Argentina, en el ARTÍCULO 1513 del Capítulo 19 sobre Franquicia, define a los fines de la interpretación del contrato que:

a) franquicia mayorista es aquella en virtud de la cual el franquiciante otorga a una persona física o jurídica un territorio o ámbito de actuación Nacional o regional o provincial con derecho de nombrar subfranquiciados, el uso de sus marcas y sistema de franquicias bajo contraprestaciones específicas;

b) franquicia de desarrollo es aquella en virtud de la cual el franquiciante otorga a un franquiciado denominado desarrollador el derecho a abrir múltiples negocios franquiciados bajo el sistema, método y marca del franquiciante en una región o en el país durante un término prolongado no menor a cinco años, y en el que todos los locales o negocios que se abren dependen o están controlados, en caso de que se constituyan como sociedades, por el desarrollador, sin que éste tenga el derecho de ceder su posición como tal o subfranquiciar, sin el consentimiento del franquiciante;

c) sistema de negocios es el conjunto de conocimientos prácticos y la experiencia acumulada por el franquiciante, no patentado, que ha sido debidamente probado, secreto, sustancial y transmisible. Es secreto cuando en su conjunto o la configuración de sus componentes no es generalmente conocida o fácilmente accesible. Es sustancial cuando la información que contiene es relevante para la venta o prestación de servicios y permite al franquiciado prestar sus servicios o vender los productos conforme con el

sistema de negocios. Es transmisible cuando su descripción es suficiente para permitir al franquiciado desarrollar su negocio de conformidad a las pautas creadas o desarrolladas por el franquiciante.

2.2. Tipos.

La Asociación Argentina de Marcas y Franquicias ²⁵ establece los siguientes tipos de franquicias:

- **Franquicia Maestra:** 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.
- **Franquicias Múltiples:** es un acuerdo por el que franquiciante otorga al franquiciado 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:** 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
- **Corner Franchise:** es una franquicia instalada dentro de otro tipo de negocio. Por ejemplo, la venta de artículos de tocador o perfumes dentro de una tienda de Bijouterie.

El tipo de franquicias enunciado anteriormente, corresponden a las calificadas como las de “el sujeto y su alcance “, calificadas en Paso 1:

²⁵<http://aamf.com.ar/franquicias-tipos.html>.

Introducción al mundo de las franquicias, por el Proyecto Puente Global del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires²⁶.

Las franquicias en relación con su objeto, pueden ser:

- **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 how²⁷ sobre la prestación de un determinado servicio al cliente, como ser lavanderías, lavado de automóviles, inmobiliarias, asesoramiento contable, jardinería, limpieza de oficinas, etc.

Existen distintos tipos de franquicias de acuerdo al tipo de proyecto de expansión y la situación en la que se encuentre la empresa:

- **Según el tipo de franquicia pueden ser:** Integradas o de producción, de Distribución, Industriales, de Servicios, de Formato de Negocio
- **Según la conformación del franquiciado:** Puras o Mixtas
- **Según la etapa de inicio del negocio:** de Inicio (Start Up) y de Conversión

²⁶<http://www.buenosaires.gob.ar/comercioexterior/puenteglobal/franquicias/paso-1>

²⁷ La gran enciclopedia de la Economía (2009) Término inglés que significa saber hacer o cómo hacer. Conjunto de conocimientos, producto de la información, la experiencia y el aprendizaje, que no pueden ser protegidos por una patente por no constituir una invención en el sentido estricto del término, pero que son determinantes del éxito comercial de una empresa. Para su protección sólo cabe la fórmula del secreto. Conocimiento de técnicas necesarias para llevar a cabo eficazmente un proceso productivo. Disponible en <http://www.economia48.com/spa/d/know-how/know-how.htm>

2.3. Franquicias Virtuales: creación, implementación y control.

Se incorporaron diferentes criterios según las distintas dimensiones de análisis, entre los cuales están los 8 sugeridos- para el análisis que permita establecer si una empresa es franquiciable o no- por FRANCORP²⁸, empresa internacional de asesoramiento en franquicias y que son:

Tamaño y longevidad. ¿Su empresa ha estado en operación el tiempo suficiente como para proyectar su éxito? ¿Tiene el tamaño suficiente como para proveer el nivel de ganancias para que la inversión en el negocio sea lo suficientemente atractiva?

Rentabilidad. ¿Está ganando dinero? ¿Constantemente? ¿De manera previsible?

Transmisión de conocimientos. ¿Otras personas pueden ser entrenadas en el manejo de su empresa en forma exitosa y de la misma manera en la que usted administra actualmente su negocio?

Sistematización. ¿Todas las operaciones diarias de su empresa pueden ser descritas detalladamente en un manual de operaciones para que otras personas puedan ejecutar estos procedimientos para lograr los mismos resultados que usted consigue? ¿Cada tarea puede ser reproducida?

Capacidad de transferencia. ¿Su concepto de negocio puede ser comunicado eficazmente y vendido a otros?

²⁸Factores de Franquiciabilidad. (2014) Disponible en

<http://www.francorp.com.ar/detalle.php?a=factores-de-franquiciabilidad&t=24&d=65>

Adaptabilidad del concepto de negocio. Su negocio ¿Puede funcionar en cualquier parte del país?

Originalidad. ¿Tiene algún punto de diferenciación con sus competidores? ¿Algo distintivo sobre su empresa, productos o servicios por la que los consumidores lo eligen?

Accesibilidad financiera. Una empresa que es rentable para usted podría no ser rentable para el potencial franquiciado. ¿Deja suficiente ganancia después de que un franquiciado ha pagado los gastos y regalías? ¿Necesitarán financiación? Puede ayudarlos a obtener financiación.

Los parámetros anteriormente enunciados se tuvieron en cuenta para analizar la aplicabilidad del sistema de franquicias en la empresa que se tuvo en cuenta para intervenir implementado un modelo de gestión basado en un sistema de franquicias donde ella sería la franquiciadora.

Aspectos legales en Argentina

El contrato de franquicia en Argentina, no tuvo una legislación específica porque se apelaba al régimen de sociedades comerciales en la que se delimitaba las obligaciones y derecho de las partes. Con el Nuevo Código Civil y Comercial en el Libro Tercero llamado “Derechos Personales”, Título IV “Contratos en particular”, capítulo 19 “Franquicia”. Comprendiendo del artículo 1512 al 1524, se pondría en vigencia la normativa específica. Lo que implicaría:

- a) Cumplir con la reglamentación vigente en el Nuevo Código Civil y Comercial Argentino

• **Obligaciones mínimas de los actores**

ARTICULO 1514	ARTICULO 1515.
<p style="text-align: center;">Del Franquiciador:</p> <p>a) proporcionar, con antelación a la firma del contrato, información económica y financiera sobre la evolución de dos años de unidades similares a la ofrecida en franquicia, que hayan operado un tiempo suficiente, en el país o en el extranjero.</p> <p>b) comunicar al franquiciado el conjunto de conocimientos técnicos, aun cuando no estén patentados, derivados de la experiencia del franquiciante y comprobados por éste como aptos para producir los efectos del sistema franquiciado;</p> <p>c) entregar al franquiciado un manual de operaciones con las especificaciones útiles para desarrollar la actividad prevista en el contrato;</p> <p>d) proveer asistencia técnica para la mejor operatividad de la franquicia durante la vigencia del contrato;</p>	<p style="text-align: center;">Del Franquiciado:</p> <p>a) desarrollar efectivamente la actividad comprendida en la franquicia, cumplir las especificaciones del manual de operaciones y las que el franquiciante le comunique en cumplimiento de su deber de asistencia técnica.</p> <p>b) proporcionar las informaciones que razonablemente requiera el franquiciante para el conocimiento del desarrollo de la actividad y facilitar las inspecciones que se hayan pactado o que sean adecuadas al objeto de la franquicia;</p> <p>c) abstenerse de actos que puedan poner en riesgo la identificación o el prestigio del sistema de franquicia que integra o de los derechos mencionados en el artículo 1512, segundo párrafo, y cooperar, en su caso, en la protección de esos derechos;</p> <p>d) mantener la confidencialidad de la información reservada que integra el conjunto de conocimientos técnicos transmitidos y asegurar esa confidencialidad</p>

<p>e) si la franquicia comprende la provisión de bienes o servicios a cargo del franquiciante o de terceros designados por él, asegurar esa provisión en cantidades adecuadas y a precios razonables, según usos y costumbres comerciales locales o internacionales;</p> <p>f) defender y proteger el uso por el franquiciado, en las condiciones del contrato, de los derechos referidos en el artículo 1512, sin perjuicio de que:</p> <p>i) en las franquicias internacionales esa defensa está contractualmente a cargo del franquiciado, a cuyo efecto debe ser especialmente apoderado sin perjuicio de la obligación del franquiciante de poner a disposición del franquiciado, en tiempo propio, la documentación y demás elementos necesarios para ese cometido;</p> <p>ii) en cualquier caso, el franquiciado está facultado para intervenir como</p>	<p>respecto de las personas, dependientes o no, a las que deban comunicarse para el desarrollo de las actividades. Esta obligación subsiste después de la expiración del contrato;</p> <p>e) cumplir con las contraprestaciones comprometidas, entre las que pueden pactarse contribuciones para el desarrollo del mercado o de las tecnologías vinculadas a la franquicia.</p>
---	---

interesado coadyuvante, en defensa de tales derechos, en las instancias administrativas o judiciales correspondientes, por las vías admitidas por la ley procesal, y en la medida que ésta lo permita.	
--	--

Responsabilidad de las partes

Artículo 1520: Responsabilidad. Las partes del contrato son independientes, y no existe relación laboral entre ellas.

En consecuencia:

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

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

En este artículo se refuerza la idea de la independencia jurídica de las partes, al señalar que no existe relación laboral entre ellas y en consecuencia, se establece que -salvo disposición legal expresa en contrario- el franquiciante no responde por las obligaciones del franquiciado.

La confidencialidad es otro punto clave y una de las responsabilidades más importantes del franquiciado, pues es un compromiso de protección de derechos. La información que es confidencial no puede terminar en manos de terceros ajenos al franquiciado o franquiciante.

Artículo 1521.- Responsabilidad por defectos en el sistema. El franquiciante responde por los defectos de diseño del sistema, que causan daños probados al franquiciado, no ocasionados por la negligencia grave o el dolo del franquiciado.

El artículo 1520 dice que las partes serán independientes y que no existirá relación laboral entre ellas. En consecuencia: El franquiciante no responderá por las obligaciones del franquiciado, excepto disposición legal en contrario.

Los dependientes del franquiciado no tendrán relación jurídica laboral con el franquiciante, sin perjuicio de la aplicación de las normas sobre fraude en el trabajo.

- b) Respetar la Ley de Defensa del Consumidor, en carácter de proveedor²⁹ de bienes; y las relaciones de consumo³⁰.
- c) Registrar: marca comercial o isologo ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI), nombres de productos y servicios a utilizar; nombre de dominio “.com.ar” en Nic.ar. Argentina (gratuitos y hasta 200 por CUIT); dominio y contenidos en Dirección Nacional del Derecho de Autor (DNDA), tipo de sociedad comercial en Inspección

²⁹ DEFENSA DEL CONSUMIDOR Ley 26.361 Modificación de la Ley Nº 24.240. Disposiciones complementarias.-ARTICULO 2º — Sustituyese el texto del artículo 2º de la Ley Nº 24.240 de Defensa del Consumidor, por el siguiente: Artículo 2º: PROVEEDOR. Es la persona física o jurídica de naturaleza pública o privada, que desarrolla de manera profesional, aun ocasionalmente, actividades de producción, montaje, creación, construcción, transformación, importación, concesión de marca, distribución y comercialización de bienes y servicios, destinados a consumidores o usuarios. Todo proveedor está obligado al cumplimiento de la presente ley. Disponible en http://www.ieco.clarin.com/economia/Ley-Defensa-Consumidor_CLAFIL20130528_0001.pdf

³⁰ ARTICULO 3º de la misma ley — Sustituyese el texto del artículo 3º de la Ley Nº 24.240 de Defensa del Consumidor, por el siguiente: Artículo 3º: Relación de consumo. Integración normativa. Preeminencia. Relación de consumo es el vínculo jurídico entre el proveedor y el consumidor o usuario. Las disposiciones de esta ley se integran con las normas generales y especiales aplicables a las relaciones de consumo, en particular la Ley Nº 25.156 de Defensa de la Competencia y la Ley Nº 22.802 de Lealtad Comercial o las que en el futuro las reemplacen. En caso de duda sobre la interpretación de los principios que establece esta ley prevalecerá la más favorable al consumidor.

General de Justicia (IGJ); bases de datos personales en Dirección Nacional de Protección de Datos Personales (DNPDA)

2.4. Aspectos impositivos.

- Inscribirse en la AFIP como monotributista o en el régimen general, según corresponda.
- Inscribirse en el impuesto a los ingresos brutos en la Dirección General de Rentas.
- Inscribirse en Comercio e Industria de la municipalidad de Córdoba como comercio sin local.
- Exhibir QR. Formulario N°960 -data fiscal.

2.5. Aspectos contables y financieros.

Como en un negocio tradicional, liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad son los indicadores que se tendrán en cuenta para analizar los estados financieros de un negocio virtual.

La viabilidad tendrá que estudiarse en función de explotación de cada una de las unidades de negocio que fueran a integrar la red de franquicias virtuales, como de expansión empresarial de la propia empresa mediante la concesión de esas franquicias cuyo equilibrio en las ganancias asegurará la permanencia en el tiempo. Ambas partes deben obtener rentabilidad a través de sus respectivos planes financieros pero interdependientes entre sí: el franquiciado podrá obtener una rentabilización suficiente de sus inversiones y una ganancia acorde a las mismas y a sus costos de gestión; en tanto el franquiciador tendrá igualmente que rentabilizar sus funciones franquiciadoras de acuerdo a su proyecto de gestión o plan financiero, que le permitirá estimar el crecimiento de su cadena de negocios.

Mundo Franquicia³¹ considera que el contenido del análisis económico-financiero de una unidad de negocio vendrá dado por los siguientes hitos:

- ✓ Inversiones.
- ✓ Financiación.
- ✓ Presupuesto.
- ✓ Pérdidas y ganancias.
- ✓ Balances de situación.
- ✓ Cash flow.
- ✓ Estado de origen y aplicación de fondos.
- ✓ Proyección de resultados.
- ✓ Puntos de equilibrio.
- ✓ Análisis de ratios.

Este análisis tendrá que realizarse para un período de tiempo equivalente al de la vigencia contractual y como mínimo para un plazo de cinco años. Para ello se tendrá en cuenta los siguientes ratios de rentabilidad, que presenta el siguiente esquema:



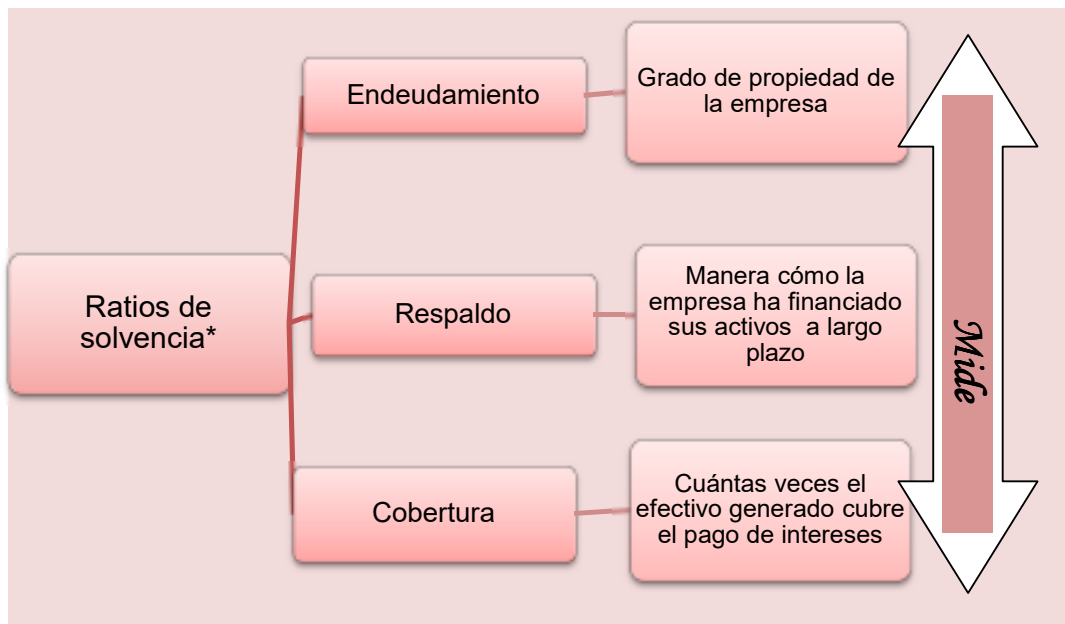
³¹ Mundo Franquicia. Viabilidad financiera de la franquicia (2015). Disponible en <http://www.mundofranquicia.com/reportaje.php?num=534>

Fuente: Elaboración propia

Rentabilidad: se mide el rendimiento de la empresa en una unidad de tiempo

Con ello se pretende analizar todos los rubros de patrimonio de una empresa (Activo y Pasivo) y sus resultados (Margen Bruto y Neto de Ventas), calculando los ratios de rentabilidad, que son útiles para elaborar conclusiones acerca de la situación económica y financiera de una empresa y luego tomar decisiones.

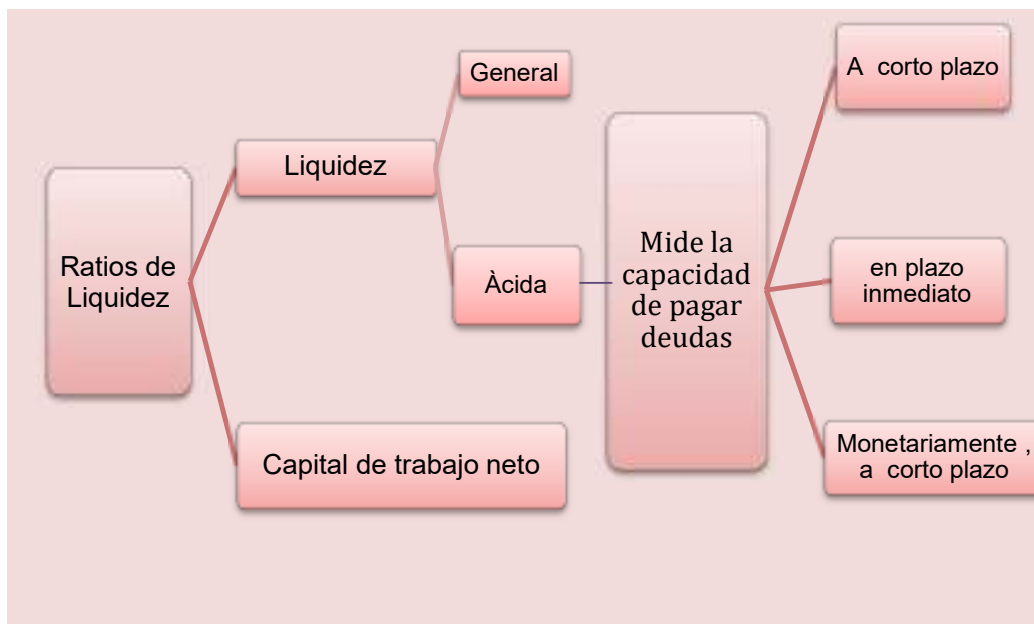
A su vez, se estudia la solvencia de la empresa con los siguientes ratios:



Fuente: Elaboración propia.

Ratios de solvencia: analizan las obligaciones de la empresa, tanto a corto como a largo plazo, y muestran la proporción del patrimonio que se encuentra comprometida con los acreedores.

La utilidad de estos indicadores radica en que se analiza la proporción del patrimonio que se encuentra comprometida por las deudas como así también el modo en que financia sus obligaciones de largo plazo.



Fuente: Elaboración propia

Los ratios de liquidez, buscan medir la capacidad de una empresa para pagar deudas en el corto plazo.

Estos indicadores son útiles para conocer si la empresa tiene capacidad de afrontar sus obligaciones de corto plazo. El capital de trabajo neto es el conocido Activo corriente.

Otro análisis útil es el de determinar los períodos medios de cobranza, pago e inventario:

Período Medio	De cobranza	Miden número de días que en promedio	Se demoran en cobrar las cuentas por cobrar.
	De pago		Se demoran en pagar a los proveedores.
	De tenencia de inventario		Se consumen los inventarios.

Fuente: Elaboración propia

Así se puede conocer el plazo promedio en que se cobran las deudas de los clientes, en que se pagan las obligaciones a los proveedores y se

consumen los inventarios. Incluso, la empresa puede plantear los días promedios esperados o planificados como óptimos que contribuyan a mejorar la situación financiera.

Cerrando los criterios relacionados con la viabilidad financiera de las franquicias, **Mundo Franquicia** aclara que si es la entidad central (franquiciadora³²) la que observamos, el contenido de su plan financiero, tras la realización de las previsiones de expansión, será el siguiente:

- Objetivos de expansión de la cadena. Crecimiento mediante apertura de unidades propias y centros franquiciados.
 - Estimación de crecimientos interanuales de ventas.
 - Objetivos promedio de facturación y períodos medios de actividad de las nuevas unidades. Tengamos en cuenta que las aperturas se irán realizando durante todo el ejercicio y que los establecimientos de nueva apertura no operarán durante todo el ejercicio en su primer año de actividad.
 - Hipótesis de gastos de una unidad propia.
 - Hipótesis de gastos de una unidad franquiciada.
 - Dotación de existencias de un establecimiento prototipo.
 - Previsiones de negocio de la central de compras y descuentos negociados con proveedores.
 - Estructuras de personal de la central franquiciadora.
 - Plan de costos de la central franquiciadora – personal, compras, distribución, expansión, asistencia y gastos financieros.
 - Previsiones de ingresos de la central franquiciadora, tanto por la explotación de unidades propias, como por la creación y explotación de la red de puntos de venta franquiciados.
 - Plan de inversiones en unidades propias.
 - Otras inversiones acometidas por la central.
 - Planes de amortización.
 - Plan de financiación.

³² La expresión entre paréntesis es de la autora del Trabajo de Grado

- Puntos de equilibrio.
- Cuentas de Pérdidas y ganancias.
- Balances de situación.
- Estados de tesorería.
- Estado de origen y aplicación de fondos.
- Análisis de ratios.

Algunos indicadores de la rentabilidad financiera a tener en cuenta.

De acuerdo con las recomendaciones de Alejandro Perdomo³³, es conveniente considerar que:

- La Cuota Inicial de Franquicia puede modificarse. Su determinación es muy parecida a la fijación de cualquier precio, equivale al costo de otorgamiento de franquicias de mercado (franquicias competidoras) Es un indicador de Rentabilidad Financiera de Inversión del franquiciatario
- Desde la Rentabilidad financiera del franquiciador. ¿Hasta dónde puede llegar la cuota de franquicia? Generalmente es la principal fuente de ingresos para la empresa franquiciante por su efecto multiplicativo, aunque existen franquicias que no cobran regalías, ya que su principal fuente de ingresos está en el margen de venta de producto. Depende la percepción que el mercado tiene de la franquicia y su marca y de mercado de franquicias competidoras.
- Tipos de Regalías: una, como % de ingresos o como cuota fija, o un esquema mixto. Existen Regalías Fijas: “no penalizan el éxito del franquiciatario” y no requieren fiscalización. Pero tampoco incentivan la venta del negocio en franquicia.

³³Perdomo, Alejandro (2012) **Aspectos Financieros en un Sistema de Franquicias**. Semana Nacional de la Pyme .México emprende. Disponible en http://www.contactopyme.gob.mx/semanapyme/2012/memorias/1885/Aspectos_Financieros_en_un_Sistema_de_Franquicias.pdf

- Regalía como %: Se considera una regalía más justa, que respeta el concepto básico de las franquicias, “ganar-ganar”. La periodicidad de su cobro puede variar (mensuales, quincenales y semanales). La determinación del monto de las regalías variará de acuerdo a análisis de diferentes factores. Incluye conceptos como los siguientes: Visitas de asesorías programadas y no programadas, incluyendo viáticos y sueldo de asesores. Gastos operativos: teléfono, página en internet, sueldos, oficinas, etc. Gastos por servicio especializados.

- Ingresos por Venta de Productos. El franquiciatario se convierte en un “cliente cautivo”, que no debe ser saturado con precios por arriba del mercado. Transmitir los beneficios de nuestras economías de escala. La proveeduría es “negocio”, sólo cuando se tiene una masa crítica importante de franquicias. Recomendable firmar un contrato de proveeduría o abastecimiento

- Cuota de Publicidad Generalmente es para la formación de un fondo de publicidad. Puede ser como % de ingresos o como cuota fija. Existen franquicias que no cobran cuota por publicidad. No es una fuente de ingreso. Se puede dividir en: Publicidad Local y Publicidad Corporativa. Con pocos puntos de venta, puede ser preferible no cobrarla pero exigir su aplicación en publicidad local. Aunque siempre es útil. Es recomendable la formación de un comité de publicidad con representación de los franquiciatarios, quienes deben tener derecho a conocer su aplicación.

2.6. Ventajas y Desventajas del negocio o sistema de franquicias

En base al Artículo Ventajas y desventajas de las franquicias de Enrique Alcázar³⁴.

Ventajas	Desventajas
Reducción de riesgos e incertidumbres por obtener un negocio o marca acreditada.	Dependencia del franquiciante,
<ul style="list-style-type: none">- Reducción de riesgos e incertidumbres al ser propietario de un negocio acreditado, con resultados probados.- Obtención y acceso a experiencia, tecnología y know-how.- Formación y capacitación inicial y asistencia y soporte continuados- Métodos operativos, administrativos y comerciales respecto de bienes y servicios.- Zona de exclusividad.- Acceso a herramientas y	<ul style="list-style-type: none">- Pago de derechos de entrada y royalties.- No es propietario de la marca.- Las principales decisiones las toma el franquiciante, limitando su posibilidad de innovar y actuar de forma independiente.- Normas y directrices estratégicas impuestas y apegadas a los manuales.- Supervisión y vigilancia por parte del franquiciante.- Su éxito se encuentra vinculado al éxito o actuación del franquiciante y de otros franquiciatarios.

³⁴ Disponible en <http://www.soyentrepreneur.com/2201-ventajas-y-desventajas-de-las-franquicias.html>

<p>programas de marketing y publicidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistemas administrativos de control y evaluación. - Acceso a investigación y desarrollo de nuevas metodologías y tecnologías incorporadas al negocio. - Acceso a economías de escala. - Incremento en su prestigio personal al involucrarse en una red de negocios posicionada. - Diversificación de inversiones o recursos y/o acceso a esquemas de autoempleo. - Acceso a una inversión rentable y de bajo riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitación de recursos económicos para el caso de contingencias o requerimientos adicionales de capital de trabajo. - Selección de un giro o sector no adecuado o afín a sus aspiraciones personales.
---	--

CAPÍTULO III:

Negocios virtuales (o negocios electrónicos o e-commerce)



Gestiópolis, en su artículo sobre “Los avances tecnológicos y la cultura digital”, diferencia claramente entre:

Negocios digitales que funcionan como apoyo a emprendedores, líderes de cualquier entorno y organizaciones en el desarrollo de relaciones auténticas con su espacio de negocios, haciendo uso de las herramientas digitales que pueden potenciar al máximo su valor.

Y e-commerce, hace referencia a la compra y venta de productos o servicios a través de uno o varios sistemas electrónicos como lo son la Internet y otras redes informáticas. La base del comercio electrónico son tecnologías como la transferencia electrónica de fondos, gestión de la cadena de suministro, la comercialización del Internet, el procesamiento de transacciones en línea, intercambio electrónico de datos, sistemas de gestión de inventario, y los sistemas automatizados de recolección de datos.

3.1. Breve historia

Para Renata Salas Rosas (Rosas: Cultura Colectiva-La historia-del-e-commerce/:2014)³⁵El comienzo del comercio electrónico data de 1920 en los Estados Unidos cuando aparece la venta por catálogo que revolucionó la forma de distribución tradicional. Ésta fue la primera forma de comprar sin antes ver físicamente el producto; funcionaba mediante fotos ilustrativas y posibilitaba vender en zonas rurales de difícil acceso.

En 1960, Electrónica Data Interchange crea el “EDI”, sistema de transacciones electrónicas e intercambio de información comercial. Con la aparición de la computadora, se mejora los procedimientos de transmisión de datos.

En 1980 Michael Aldrich, inventó el “online shopping”, que es complementado en 1989, con la aparición de la World Wide Web, creación de Tim Berners-Lee. Este método de transmisión de información entre

³⁵Disponible en : <http://culturacolectiva.com/la-historia-del-e-commerce/#sthash.6ynfIV8s.dpuf>

computadoras cambiaría por completo la forma de comunicarse y también de comercializar.

En 1995 nacen portales web; mientras que en el marco de una política proteccionista y el grupo G7 y el G8 crean un mercado global para Pymes. A partir de la creación y venta de Pay-Pal (2002) y el iPhone de Apple (2007) se consolidan, mejoran y extienden las formas de comercialización, mercadeo y marketing digital sobre productos y servicios.

Desde el 2012 el Ministerio de Industria de Argentina -Secretaría Pyme- acordó con la empresa Mercado Libre , el acceso gratuito a las pymes que se acerquen a este organismo, a la plataforma de comercio electrónico(Ministerio de Industria:2012³⁶)

En tanto que actualmente:

Las redes sociales, las comunicaciones móviles, la web 2.0., los teléfonos inteligentes, las tablets que hoy en día tenemos a nuestro alcance están cambiando los hábitos de consumo de nuestro mundo. Ya no basta con poner un catálogo de productos en una tienda online de manera estática y esperar que los usuarios compren. Cada vez son más las personas que utilizan su tableta o Smartphone para realizar búsquedas, comparar precios y también para comprar online, según Linko³⁷

3.2. Dimensiones, ideas, procedimientos y claves de éxito para emprender negocios virtuales

En un sentido extenso, son todas aquellas transacciones comerciales que se realizan a través de Internet, en las que generalmente existen tiendas u oficinas virtuales que ofrecen productos y servicios (prestaciones, contenidos digitales, subastas, etc.) Acotadamente la expresión hace referencia a un negocio conceptualizado como tienda virtual, “puesta en internet” y que se rige por

³⁶ Pymes de todo el país podrán tener su propia tienda virtual en forma gratuita. Disponible en: <http://www.industria.gob.ar/pymes-de-todo-el-pais-podran-tener-su-propia-tienda-virtual-en-forma-gratuita/>

³⁷ <http://www.lynkoo.com/comercio-electronico/la-historia-del-comercio-electronico/>

las tácticas y estrategias del mundo digital que apuntan a un posicionamiento en el mercado global.

Los negocios virtuales se caracterizan por la multiplicidad de dimensiones e ideas desde donde pueden abordarse, las formas de implementación comercial y la segmentación del público. A continuación se describen esas tres dimensiones o perspectivas.

Proliferan y abundan las ideas de todo tipo para emprender negocios virtuales, desde la creación propia de un blog para una tienda on line hasta la conformación de un equipo, comunidad, redes especializadas y redes colaborativas; pasando por la réplica de ideas exitosas, geo posicionar el producto, programar y diseñar aplicaciones; nuevas formas de financiar a través de la red. Entre otras tantas nuevas ideas para emprender un comercio o un e-commerce que propone Andrés Pedreño en **100 ideas para emprender negocios en Internet.**³⁸

Internet es un canal e instrumento fundamental para desarrollar negocios siguiendo a Sandra I. Rodríguez³⁹, quien estipula como sus ventajas a favor de las empresas: permite llegar rápidamente a cualquier mercado y evitar intermediarios, además facilita el incremento de clientes al transformar un negocio local en un negocio global. Es posible abrir un nuevo y eficaz canal de comunicación y venta., a través del uso de la Web como herramientas o canal de comercialización, canal diferenciador, instrumento de marketing para consulta de catálogo.

Sandra I. Rodríguez enumera las acciones o procedimiento de implementación comercial:

1.- Presentar las ofertas de los productos de la empresa dentro de las páginas del Sitio-Web Corporativo y comercial o en otras páginas distintas a través de algunos instrumentos de marketing como son:

³⁸ Pedreño, A. (2014) 100 ideas para emprender negocios en Internet Universidad de Alicante. <http://unimooc.com/ideas-para-emprender-en-internet/>

³⁹ Rodríguez ,S. I. (2012) sandralilianaucc.blogspot.com.a

- ✓ *Banners promocionales dentro de la Hometown (página de entrada) propia o de otros sites (Portales Revistas, Directorios Market-places o plataformas verticales, Centrales comerciales virtuales etc...)*
- ✓ *Microsites (mini sitios) promocionales referidos a cada producto de la empresa. Este tipo de pequeños sitios promocionales ofrecen una información útil, detallada y atractiva sobre los productos de la empresa.*

2.- Desarrollar una forma eficaz de informar sobre el producto o servicio.

Algunas formas eficientes de información comercial en Internet son:

- *El uso del configurador, que permite al usuario personalizar el modelo de producto que se está buscando seleccionando sus características técnicas, el color, el tipo, o el precio. De esta forma conseguimos rápidamente la información que buscamos y el producto que se ajusta a las necesidades y gustos del cliente.*
- *La solicitud de catálogos*
- *Las pruebas de simulación on-line*
- *Los buscadores de tiendas o distribuidoras asociadas.*

3.- Intentar desarrollar acciones de fidelización de clientes o clientes potenciales del mundo off-line a través de una estrategia de servicios que permita crear una base de datos.

Otros instrumentos de fidelización de clientes son: los clubs, concursos, certámenes, premios y viajes promocionales; pero fundamentalmente la creación de tiendas on-line asociadas al Web.

Una de las claves del éxito de los negocios virtuales es segmentar el público consumidor para efectivizar el mensaje en función de sus intereses como principio rector del marketing.

“Una vez que tengas lo que quieres decir de tu negocio y sepas a quien se lo quieres comunicar, no necesitarás un gran presupuesto para hacer un contenido efectivo. Es llevar tu marca a donde tiene que estar”, recomienda

Eduardo Peniche de la Asociación Mexicana de Franquicias⁴⁰, a la vez que aclara que hacer esta segmentación tiene ocho objetivos básicos:

1. Crear *awareness*: se trata de posicionar correctamente la marca para identificarse como empresa por el target.

2. Dejar en claro la esencia: demostrar para qué existe la marca y cuáles son sus argumentos de venta.

3. Eliminar barreras de compra: cuanto más sencillo sea el mensaje y el proceso de venta, más transacciones se concretarán.

4. Generar intención de compra: básicamente se trata de describir por qué deben comprar la marca.

5. Justificar el precio: ofrecer por el precio que están dispuestos a pagar. **6. Tomar “prestado” de la competencia:** es observar a los competidores, ver qué destacan y entender cómo se pueden sacar provecho de las diferencias.

7. Ganar lealtad: es ofrecer un beneficio emocional a los clientes para que sientan como parte del negocio.

8. Incrementar tu línea de negocio: aumentar productos y servicios para generar más consumo, ritmo y volumen.

Además es importante el marketing visual, o la forma en la que el diseño, la disposición de los productos o la propia marca definen la imagen de un negocio para buscar la interacción con sus clientes estas son las 3 formas de captar la atención de un Ecommerce que propone Lynkoo⁴¹:

- El tamaño de la fuente, ubicación del texto, y el color.
- *Los cookies: estas “galletas informáticas” enviadas por un sitio web dejan el rastro de nuestras preferencias en Internet almacenadas en el navegador,*

⁴⁰Violante, M.E. (2015).Cómo lograr que tu franquicia destaque

<http://www.soyentrepreneur.com/29420-8-objetivos-para-que-tu-marca-no-estorbe.html>

⁴¹<http://www.lynkoo.com/comercio-electronico/3-formas-captar-la-atencion-ecommerce/>

*unas sobras de las que **las tiendas online se pueden beneficiar alterando a gusto de cada consumidor los contenidos con artículos, por ejemplo, de la temática “más buscada”.***

- ***La emoción de ir con el tiempo en contra es una de las grandes estrategias del comercio online.** Conseguir un chollo en una subasta o antes de que expire una determinada oferta puede llevar a compras impulsivas.*

En este trabajo se considerará en los dos sentidos: como procedimiento que implica acciones de negociación a través de páginas web y redes sociales; y como negocio o tienda virtual **“Eme-té”** cuyos productos son ofrecidos a través de ellas.

CAPÍTULO IV:

Dimensiones técnico- normativas del régimen de franquicias virtuales



4.1. Aspectos Legales

Registrar: marca comercial o isologo ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI), nombres de productos y servicios a utilizar; nombre de dominio “.com.ar” en Nic.ar. Argentina (gratuitos y hasta 200 por CUIT); dominio y contenidos en Dirección Nacional del Derecho de Autor (DNDA), tipo de sociedad comercial en Inspección General de Justicia (IGJ); bases de datos personales en Dirección Nacional de Protección de Datos Personales (DNPDA)

Cumplir con la reglamentación vigente en el Nuevo Código Civil, y la Ley de Defensa del Consumidor.

4.2. Aspectos impositivos

- Monotributista categoría E.
- Impuesto a los ingresos brutos, monto fijo.
- Comercio e Industria: sin local comercial.
- Exhibe QR. Formulario N°960 -data fiscal.

4.3. Aspectos contable-financieros de las franquicias virtuales

Se tendrán en cuenta los mismos indicadores estipulados tanto para analizar un negocio tradicional, una pymes, como para hacerlo con una franquicia, negocio virtual cuya comercialización es electrónica: índices de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad (Remitirse al apartado sobre Franquicias que presenta dichos indicadores: pág.20)

El análisis financiero se desdoblara en:

- Un análisis de razones financieras.
 - Razones de liquidez: razón circulante y prueba ácida.

- Razones de actividad: rotación de inventarios, rotación de cuentas por pagar, período medio de cobro y rotación de activos.
 - Razones de endeudamiento: razón de endeudamiento, razón deuda-patrimonio, razón deuda a corto plazo-deuda total y cobertura de gastos financieros.
 - Razones de rentabilidad: margen bruto, margen neto, resultado sobre el patrimonio y rendimiento sobre el activo.
- Y un análisis horizontal y vertical de estados financieros.
 - Análisis horizontal del balance general.
 - Análisis horizontal del estado de resultados.
 - Análisis vertical del balance general.
 - Análisis vertical del estado de resultados.

Respecto de las Fuentes de Financiamiento, Jorge Orlando Pérez y Martín Bertoni⁴², entienden que la estructura de financiamiento en las Pymes, validas también para los negocios virtuales, debería estar basada en los siguientes pilares:

- *Partir de un nivel de capital propio mínimo, ya que los acreedores estarán dispuestos a asumir riesgo en forma limitada.*
- *Separar los pasivos operativos de los financieros, ya que los primeros están asociados generalmente al capital de trabajo y presentan costos diferentes a los segundos (en algunos casos nulos o irrelevantes), considerándose que deberá partirse de un pasivo de este tipo mínimo.*
- *El análisis se debe realizar por tramo de financiamiento, ya que se espera que en cada uno de ellos varíe el costo de los pasivos (en*

⁴²Pérez, J. O. y Bertoni M. (2015) *Financiamiento de PYMES*. Universidad Católica de Córdoba. Disponible en <http://www2.ucc.edu.ar/noticiasucc/financiamiento-de-pymes/>

base al riesgo considerado por los acreedores e internamente por el costo del riesgo de insolvencia) y la generación de resultados en relación al activo.

- *La mezcla de las fuentes financieras que tenga el costo de capital más bajo y a su vez resulte inferior a la rentabilidad de la inversión, mostrará la conveniencia de la estructura de capital. Es importante tener en cuenta en comparar el rendimiento del activo incremental frente al costo del financiamiento adicional, ya que un cotejo global puede inducir a tomar decisiones erróneas*

CAPÍTULO V:

El caso de “Eme-té”



5.1. Diagnóstico.

La franquicia fue aplicada al micro Pyme “Eme-té”, previo estudio integral de sus potencialidades como Franquiciadora, del mercado de Córdoba y la región centro del país como el lugar de su expansión en este sistema, y de su difusión y negociación por Internet y las redes sociales. En el marco de ese entorno virtual se consideró: oferta, demanda, competencia, costos, beneficios, consumidores.

Fueron tareas previas a su implementación: definir el tipo de pyme, de franquicia con la cual se iba a trabajar, y de herramientas para colocarla y difundirla en el mercado virtual. Todo esto con la ayuda de recursos humanos especializados en franquicias, comercializaciones y posicionamiento en la Web.

De lo que resultó que:

“Eme-Té”, una pequeña empresa familiar dedicada a la producción de organizadores de zapatos, de bolsos y carteras, porta-pañuelos, porta-cosméticos, posa-vasos, set de mate (yerbero, porta-termo, mate), que por su estética, desde hace cinco años son vendidos en mercadeo, sin local físico abierto al público. Condiciones que hicieron que fuera franquiciable, en el sentido de tener capacidad para convertirse en una empresa que ofrezca ese sistema: calidad en los productos, precios razonables en relación con los del mercado, sostenibilidad y sustentabilidad, además de calidad en la atención de sus tres propietarias, que también satisfacen con mano de obra la demanda actual, fueron las razones a priori que la consolidaron como tal.

“Eme Te” se caracteriza por ser sustentable por la relevancia del rol activo de sus empleadas- socias en relación con un gasto eficiente determina que determina un nivel de ahorro de costos; en otro aspecto poseen políticas congruentes con su misión porque sus reportes de sustentabilidad no dan cuenta que desde su producción se provoque un impacto ambiental : trabajan con telas recortadas, máquinas de coser, pegamentos y otros elementos decorativos , que no dañan el medio donde trabajan.

Es sostenible por cuanto consigue: operaciones rentables, empatía con sus grupos de interés y terceros relacionados, reputación corporativa; factores que fortalecerán la organización a largo plazo

La idea fue expandir material y virtualmente la empresa, a través de las redes sociales y el establecimiento de franquicias virtuales de distribución⁴³ en lo que técnicamente se conoce como *business to business* (negocio a negocio), y es aquel en donde la transacción comercial únicamente se realiza entre empresas que operan en Internet, lo que quiere decir que no intervienen consumidores⁴⁴. Se eligió este tipo de franquicias por dos razones:

- Porque la vía para llegar a mayor número de consumidores de diferente target, se facilita a través de la mediación de otros negocios que ya sean franquiciantes o franquiciatarios de otras franquicias, o que en su defecto tengan negocios virtuales o tradicionales, contribuyen a ampliar la cartera de clientes.
- Porque este tipo de mediación requiere de menos menudeo del stock, lo que agiliza los tiempos de control y entrega

5.2. Planificación estratégica del proyecto de Franquicia virtual para “Eme-té”

5.2.1. Celebración del contrato

De acuerdo con las pautas establecidas por el Nuevo Código Civil y Comercial de la Nación y la Ley de Sociedades Comerciales: Regulación del sistema de implementación, rescisión y resolución del contrato.

Los aspectos esenciales que debe regular el contrato de franquicia son:

⁴³ya que en caso de incrementarse los volúmenes de producción “Eme-Té” aumentará la mano de obra, que provendrá de su núcleo familiar.

⁴⁴<http://es.shopify.com/blog/12621205-los-5-tipos-de-comercio-electronico>

1. Identificación de las partes: quiénes serán los agentes del contrato. Pueden ser personas físicas o jurídicas.

2. Identificación de las marcas y del negocio del franquiciador: Se clarifican todos los aspectos de la franquicia que ha desarrollado el franquiciador.

3. Obligaciones del franquiciado.

4. Obligaciones del franquiciador (Remitirse a Pág.21 para ver lo estipulado por el nuevo CCyC de la Nación).

5. Exclusividad de zona: Se establecen diferentes zonas exclusivas de distribución que pueden afectar a territorios, compras, ventas, etc.

6. Condiciones de suministro: Se regula cómo y a quién el franquiciado comprará y abonará los productos.

7. Condiciones económicas: Se regula la relación económica entre franquiciador y franquiciado.

8. Duración del contrato.

9. Condiciones de terminación y sus consecuencias: Se explican en qué casos se puede terminar el contrato antes de su vencimiento y con qué consecuencias.

5.2.2. Creación del sitio o micro sitio web

Eme- Té cuenta con una página de Facebook en la que se puede incorporar a sus franquicias o éstas podrán por otro lado:

- ✓ Crear su propia página de Facebook bajo la marca de Eme-Té
- ✓ Usar otros servicios en línea como: Mercado Libre, Córdoba Vende y otros sitios Web.

A su vez, Eme-Té puede integrar y adecuar el negocio a la red de negocios-pyme y de franquicias por Internet.

5.2.3. Análisis del proyecto de inversión

Para estudiar un proyecto, como una inversión en un nuevo negocio o franquicia se deben tener en cuenta, no menos que las siguientes variables:

- **Fuentes de Financiamiento**

En este aspecto en la provincia de Córdoba existen algunas alternativas de financiación para las PyMes, tales como:

- ✓ Líneas de créditos Bancarios
- ✓ Programas de fomento de la Secretaría de PyMes
- ✓ Apoyo de empresas madrinadas mediante capitales de fomento, entre otros.

Por ello, se puede decir que no presentaría mayores dificultades para el franquiciado la obtención de una fuente de financiación.

- **Capital inicial**

El proyecto no requiere un capital inicial de monto alto dado que se puede llevar a cabo sin local comercial, lo que reduce algunos costos de iniciación. La incidencia de esta variable dependerá del stock con el que se inicie por lo que se puede realizar un cálculo una vez establecidas las cantidades de productos a comercializar por franquicia.

- **Tasas de financiación**

Esta variable depende principalmente de la fuente de financiación elegida, ya que será establecida por el acreedor financiero o prestamista.

- **Plazo- Horizonte temporal**

El período de recupero de la inversión inicial, se podrá definir una vez establecido el capital inicial y la tasa. Es necesario considerar el siguiente punto:

- **Flujos de Fondo**

Es el cuadro de ingresos y egresos del proyecto, que muestra los flujos de fondo netos de todo proyecto de inversión.

El siguiente, representa un ejemplo de los flujos de fondos proyectados para los primeros 6 meses del año 2016, para una franquicia:

FLUJO DE FONDOS PROYECTADOS- CREACIONES EME-TÉ

El cuadro de flujo de fondos proyectados muestra la evolución de los ingresos y egresos por mes. Más adelante se detallan las proyecciones de cada concepto con el fin de poder analizar las causas de la variación de cada ítem.

Mes	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16
INGRESOS	\$ 5.000,00	\$ 3.800,00	\$ 6.545,00	\$ 8.115,00	\$ 8.445,00	\$ 8.675,00
Venta a crédito	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.000,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Venta en efectivo	\$ 0,00	\$ 3.800,00	\$ 5.545,00	\$ 6.415,00	\$ 6.745,00	\$ 6.975,00
Cobro de créditos por ventas anteriores	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Préstamos recibidos	\$ 5.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Otros Ingresos cobrados	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
EGRESOS	-\$ 5.500,00	-\$ 794,33	-\$ 2.621,73	-\$ 5.068,63	-\$ 4.981,48	-\$ 5.142,33
Inversión inicial	-\$ 5.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Compras	\$ 0,00	-\$ 130,00	-\$ 1.768,00	-\$ 4.114,50	-\$ 3.987,75	-\$ 4.121,00
Pagos de créditos	\$ 0,00	-\$ 208,33	-\$ 208,33	-\$ 208,33	-\$ 208,33	-\$ 208,33
Pago de impuestos / Tasas	-\$ 500,00	-\$ 532,00	-\$ 776,30	-\$ 898,10	-\$ 944,30	-\$ 976,50
Gastos de publicidad / Propaganda	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Canon Franquicia	\$ 0,00	\$ 76,00	\$ 130,90	\$ 152,30	\$ 158,90	\$ 163,50
Otros	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO DE FONDO NETO	-\$ 500,00	\$ 3.005,67	\$ 3.923,27	\$ 3.046,37	\$ 3.463,52	\$ 3.532,67

INGRESOS

Los ingresos son principalmente las ventas en efectivo. Las ventas a crédito pueden surgir cuando el negocio incorpore revendedoras a las cuales puede entregarles un monto limitado de mercaderías a crédito o en consignación. Así por ejemplo, tiene planificado realizar esa modalidad a partir del mes de junio según se muestra en el siguiente cuadro:

VENTAS A CRÉDITO	jun-16		jul-16		ago-16		sep-16	
	Cant de Revendedoras	\$ Máximo	Cant de Revendedoras	\$ Máximo	Cant de Revendedoras	\$ Máximo	Cant de Revendedoras	\$ Máximo
	2	500,00 \$	2	600,00 \$	2	600,00 \$	2	600,00 \$
TOTAL POR MES		1.000,00 \$		1.200,00 \$		1.200,00 \$		1.200,00 \$

El monto máximo a otorgar por revendedora dependerá del costo de los artículos y del rendimiento que las mismas aporten en promedio al negocio, ya que algunas podrán vender más y otras un poco menos, de acuerdo a sus posibilidades. Por otro lado, el plazo para cobrar o recuperar la mercadería es de 30 días como máximo.

El negocio le ofrece la posibilidad de armar su propia red de revendedoras, con familiares y amigos para potenciar su propia franquicia.

VENTAS EN EFECTIVO:

En el siguiente cuadro se detallan las ventas por producto, según el precio y la cantidad vendida por mes.

La proyección se basa en el registro de ventas iniciales de Eme-Té y en los precios actuales y los incrementos históricos que se aplicaron a cada uno.



VENTAS PROYECTADAS- CREACIONES EME-TÉ



ARTICULOS	may-16		jun-16		jul-16		ago-16		sep-16		oct-16	
	Pu	Cant	Pu	Cant	Pu	Cant	Pu	Cant	Pu	Cant	Pu	Cant
EQUIPO DE MATE (6 PIEZAS)	600,00 \$	1	600,00 \$	5	600,00 \$	7	625,00 \$	6	625,00 \$	6	625,00 \$	6
INDIVIDUAL CON PORTAVASO	50,00 \$	4	50,00 \$	2	50,00 \$	2	60,00 \$	2	60,00 \$	2	60,00 \$	3
CAMINO DE MESA	85,00 \$	1	85,00 \$	1	85,00 \$	1	95,00 \$	1	95,00 \$	1	95,00 \$	2
ORGANIZADOR DE CARTERAS	95,00 \$	5	95,00 \$	5	95,00 \$	5	105,00 \$	3	105,00 \$	3	105,00 \$	3
ORGANIZADOR DE ZAPATOS HORIZONTAL	100,00 \$	5	100,00 \$	2	100,00 \$	2	110,00 \$	3	110,00 \$	3	110,00 \$	3
ORGANIZADOR DE ZAPATOS VERTICAL	85,00 \$	5	85,00 \$	2	85,00 \$	2	105,00 \$	3	105,00 \$	3	105,00 \$	3
ORGANIZADOR DE ZAPATOS NIÑOS	85,00 \$	5	85,00 \$	5	85,00 \$	3	105,00 \$	3	105,00 \$	3	105,00 \$	3
ORGANIZADOR DE ACOLCHADOS	120,00 \$	3	120,00 \$	3	120,00 \$	3	135,00 \$	5	135,00 \$	6	135,00 \$	7
ORGANIZADOR DE TRAJES	85,00 \$	2	85,00 \$	2	85,00 \$	2	95,00 \$	4	95,00 \$	5	95,00 \$	7
ORGANIZADOR DE CAJONES	40,00 \$	7	40,00 \$	7	40,00 \$	5	45,00 \$	5	45,00 \$	5	45,00 \$	5
ORGANIZADOR DE PAÑUELOS	40,00 \$	7	40,00 \$	7	40,00 \$	5	45,00 \$	5	45,00 \$	5	45,00 \$	5
TOTAL	3.800,00 \$		5.545,00 \$		6.415,00 \$		6.745,00 \$		6.975,00 \$		7.455,00 \$	

EGRESOS

Son los flujos que representan salida de dinero y se detallan a continuación:

INVERSION INICIAL

La inversión inicial, consiste en adquirir un stock de cada producto para iniciar las ventas. Creaciones Eme-Té entrega la mercadería a su franquiciado, al costo para impulsar la franquicia y luego participar de la ganancia a través del canon.

Así, la inversión inicial se compone de:

ARTICULOS	abr-16	
	Cu	Cant
EQUIPO DE MATE (6 PIEZAS)	390,00 \$	6
INDIVIDUAL CON PORTAVASO	32,50 \$	7
CAMINO DE MESA	55,25 \$	8
ORGANIZADOR DE CARTERAS	61,75 \$	5
ORGANIZADOR DE ZAPATOS HORIZONTAL	65,00 \$	5
ORGANIZADOR DE ZAPATOS VERTICAL	55,25 \$	5
ORGANIZADOR DE ZAPATOS NIÑOS	55,25 \$	5
ORGANIZADOR DE ACOLCHADOS	78,00 \$	4
ORGANIZADOR DE TRAJES	55,25 \$	4
ORGANIZADOR DE CAJONES	26,00 \$	5
ORGANIZADOR DE PAÑUELOS	26,00 \$	5
TOTAL	4.988,75 \$	

COMPRAS

Se supone que las compras son “just in time”, es decir, se repone en la medida en que se vende o se recibe el encargo, dado que en un principio los franquiciados no manejarían grandes niveles de stock, pero se espera que con el correr de los meses ya tengan una idea más exacta de su demanda y puedan ir generando un inventario controlado, para tener disponibilidad de artículos.

Entonces, las compras para los primeros meses, se ven reflejadas en los siguientes cuadros:

ARTICULOS	may-16						jun-16					
	STOCK INI	VENTAS	COMPRAS	Cu	Costo de Compras	STOCK FIN	STOCK INI	VENTAS	COMPRAS	Cu	Costo de Compras	STOCK FIN
EQUIPO DE MATE (6 PIEZAS)	5	-1	0	390,00 \$	- \$	4	4	-5	1	390,00 \$	390,00 \$	0
INDIVIDUAL CON PORTAVASC	5	-4	0	32,50 \$	- \$	1	1	-2	1	32,50 \$	32,50 \$	0
CAMINO DE MESA	5	-1	0	55,25 \$	- \$	4	4	-1	0	55,25 \$	- \$	3
ORGANIZADOR DE CARTERAS	5	-5	0	61,75 \$	- \$	0	0	-5	5	61,75 \$	308,75 \$	0
ORGANIZADOR DE ZAPATOS H	5	-5	0	65,00 \$	- \$	0	0	-2	2	65,00 \$	130,00 \$	0
ORGANIZADOR DE ZAPATOS V	5	-5	0	55,25 \$	- \$	0	0	-2	2	55,25 \$	110,50 \$	0
ORGANIZADOR DE ZAPATOS N	5	-5	0	55,25 \$	- \$	0	0	-5	5	55,25 \$	276,25 \$	0
ORGANIZADOR DE ACOLCHAD	4	-3	0	78,00 \$	- \$	1	1	-3	2	78,00 \$	156,00 \$	0
ORGANIZADOR DE TRAJES	4	-2	0	55,25 \$	- \$	2	2	-2	0	55,25 \$	- \$	0
ORGANIZADOR DE CAJONES	4	-7	3	26,00 \$	78,00 \$	0	0	-7	7	26,00 \$	182,00 \$	0
ORGANIZADOR DE PAÑUELOS	5	-7	2	26,00 \$	52,00 \$	0	0	-7	7	26,00 \$	182,00 \$	0
TOTAL					130,00 \$						1.768,00 \$	

ARTICULOS	jul-16						ago-16					
	STOCK INI	VENTAS	COMPRAS	Cu	Costo de Compras	STOCK FIN	STOCK INI	VENTAS	COMPRAS	Cu	Costo de Compras	STOCK FIN
EQUIPO DE MATE (6 PIEZAS)	0	-7	7	390,00 \$	2.730,00 \$	0	0	-6	6	390,00 \$	2.340,00 \$	0
INDIVIDUAL CON PORTAVASC	0	-2	2	32,50 \$	65,00 \$	0	0	-2	2	32,50 \$	65,00 \$	0
CAMINO DE MESA	3	-1	0	55,25 \$	- \$	2	2	-1	0	55,25 \$	- \$	1
ORGANIZADOR DE CARTERAS	0	-5	5	61,75 \$	308,75 \$	0	0	-3	3	61,75 \$	185,25 \$	0
ORGANIZADOR DE ZAPATOS H	0	-2	2	65,00 \$	130,00 \$	0	0	-3	3	65,00 \$	195,00 \$	0
ORGANIZADOR DE ZAPATOS V	0	-2	2	55,25 \$	110,50 \$	0	0	-3	3	55,25 \$	165,75 \$	0
ORGANIZADOR DE ZAPATOS N	0	-3	3	55,25 \$	165,75 \$	0	0	-3	3	55,25 \$	165,75 \$	0
ORGANIZADOR DE ACOLCHAD	0	-3	3	78,00 \$	234,00 \$	0	0	-5	5	78,00 \$	390,00 \$	0
ORGANIZADOR DE TRAJES	0	-2	2	55,25 \$	110,50 \$	0	0	-4	4	55,25 \$	221,00 \$	0
ORGANIZADOR DE CAJONES	0	-5	5	26,00 \$	130,00 \$	0	0	-5	5	26,00 \$	130,00 \$	0
ORGANIZADOR DE PAÑUELOS	0	-5	5	26,00 \$	130,00 \$	0	0	-5	5	26,00 \$	130,00 \$	0
TOTAL					4.114,50 \$						3.987,75 \$	

ARTICULOS	sep-16					
	STOCK INI	VENTAS	COMPRAS	Cu	Costo de Compras	STOCK FIN
EQUIPO DE MATE (6 PIEZAS)	0	-6	6	390,00 \$	2.340,00 \$	0
INDIVIDUAL CON PORTAVASCO	0	-2	2	32,50 \$	65,00 \$	0
CAMINO DE MESA	1	-1	0	55,25 \$	- \$	0
ORGANIZADOR DE CARTERAS	0	-3	3	61,75 \$	185,25 \$	0
ORGANIZADOR DE ZAPATOS F	0	-3	3	65,00 \$	195,00 \$	0
ORGANIZADOR DE ZAPATOS V	0	-3	3	55,25 \$	165,75 \$	0
ORGANIZADOR DE ZAPATOS N	0	-3	3	55,25 \$	165,75 \$	0
ORGANIZADOR DE ACOLCHADO	0	-6	6	78,00 \$	468,00 \$	0
ORGANIZADOR DE TRAJES	0	-5	5	55,25 \$	276,25 \$	0
ORGANIZADOR DE CAJONES	0	-5	5	26,00 \$	130,00 \$	0
ORGANIZADOR DE PAÑUELOS	0	-5	5	26,00 \$	130,00 \$	0
TOTAL					4.121,00 \$	

El manejo del stock dependerá de cómo se comporte la demanda y de la necesidad del franquiciado de tener disponibilidad de artículos para mostrar y ofrecer en el ámbito en el cual ofrecerá los mismos.

PAGO DE CRÉDITOS

Se supone que la inversión inicial de \$ 5000 aproximadamente, se financió con un crédito de la Secretaría de la Microempresa, por lo que a partir del mes de mayo comienza a devengar el pago de las cuotas, y éstas representan un egreso. Dado que los préstamos de dicha entidad son para incentivar el desarrollo de las Pymes, no devengan intereses y las cuotas son fijas, la pequeña empresa solo debe cumplir con los requisitos de otorgamiento como estar inscrito en los correspondientes organismos e impuestos.


Otra alternativa de financiación de la inversión inicial podría ser un préstamo personal en 12, 18 o 24 cuotas, para ello se debería analizar las tasas de intereses ofrecidas por los distintos bancos y evaluar cuál es el más conveniente ya que el interés devengado formará parte de los egresos a tener en cuenta.

PAGO DE IMPUESTOS

Los impuestos se estiman como un 14% de los ingresos por venta. Esta estimación se basa en la carga tributaria que tuvo en sus inicios Creaciones Eme Té y se compone de la siguiente manera:

 **A nivel nacional: Monotributo** (o régimen simplificado para pequeños contribuyentes).

 **A nivel provincial: Ingresos brutos.** Corresponde el régimen de monto fijo.

 **A nivel municipal:** Tasas para comercios sin local comercial.

GASTOS DE PUBLICIDAD

En un principio la franquicia no erogaría gastos de publicidad, dado que la difusión se hace principalmente por medio de las redes sociales cuyo uso es gratuito. Más adelante se puede elaborar un plan de marketing y publicidad para promocionar el negocio y sus distintas franquicias como puntos de venta y para ese entonces se deberán tener en cuenta el costo de dicho concepto.

CANON

Eme Té aplica para los primeros seis meses de impulso del negocio una franquicia del 2% para que el costo de la misma no impacte en sus ingresos y le permita iniciarse y expandirse beneficiando al negocio principal.

Luego la franquicia se irá incrementando un 1% cada seis meses, durante 3 años. A partir del cuarto año quedará fijada en un 12%, salvo nuevo acuerdo entre las partes.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez estudiados los distintos conceptos del flujo de fondos neto, se puede expresar algunos resultados útiles y analizarlos desde el punto de vista económico y financiero:

UTILIDAD SOBRE VENTAS:

La utilidad por concepto es la diferencia entre las ventas y el costo de ventas, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

CONCEPTO	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16
VENTAS	3.800,00 \$	5.545,00 \$	6.415,00 \$	6.745,00 \$	6.975,00 \$
COSTO DE VENTAS	2.470,00 \$	3.604,25 \$	4.169,75 \$	4.043,00 \$	4.176,25 \$
UTILIDAD	1.330,00 \$	1.940,75 \$	2.245,25 \$	2.702,00 \$	2.798,75 \$
%	35%	35%	35%	40%	40%

Las ventas fueron desarrolladas en apartados anteriores. El costo de ventas, se determinó de la siguiente manera:

ARTICULOS	may-16		jun-16		jul-16	
	Cu	Cant	Cu	Cant	Cu	Cant
EQUIPO DE MATE (6 PIEZAS)	390,00 \$	1	390,00 \$	5	390,00 \$	7
INDIVIDUAL CON PORTAVASO	32,50 \$	4	32,50 \$	2	32,50 \$	2
CAMINO DE MESA	55,25 \$	1	55,25 \$	1	55,25 \$	1
ORGANIZADOR DE CARTERAS	61,75 \$	5	61,75 \$	5	61,75 \$	5
ORGANIZADOR DE ZAPATOS HORIZONTAL	65,00 \$	5	65,00 \$	2	65,00 \$	2
ORGANIZADOR DE ZAPATOS VERTICAL	55,25 \$	5	55,25 \$	2	55,25 \$	2
ORGANIZADOR DE ZAPATOS NIÑOS	55,25 \$	5	55,25 \$	5	55,25 \$	3
ORGANIZADOR DE ACOLCHADOS	78,00 \$	3	78,00 \$	3	78,00 \$	3
ORGANIZADOR DE TRAJES	55,25 \$	2	55,25 \$	2	55,25 \$	2
ORGANIZADOR DE CAJONES	26,00 \$	7	26,00 \$	7	26,00 \$	5
ORGANIZADOR DE PAÑUELOS	26,00 \$	7	26,00 \$	7	26,00 \$	5
TOTAL	2.470,00 \$		3.604,25 \$		4.169,75 \$	

ARTICULOS	ago-16		sep-16	
	Cu	Cant	Cu	Cant
EQUIPO DE MATE (6 PIEZAS)	390,00 \$	6	390,00 \$	6
INDIVIDUAL CON PORTAVASO	32,50 \$	2	32,50 \$	2
CAMINO DE MESA	55,25 \$	1	55,25 \$	1
ORGANIZADOR DE CARTERAS	61,75 \$	3	61,75 \$	3
ORGANIZADOR DE ZAPATOS HORIZONTAL	65,00 \$	3	65,00 \$	3
ORGANIZADOR DE ZAPATOS VERTICAL	55,25 \$	3	55,25 \$	3
ORGANIZADOR DE ZAPATOS NIÑOS	55,25 \$	3	55,25 \$	3
ORGANIZADOR DE ACOLCHADOS	78,00 \$	5	78,00 \$	6
ORGANIZADOR DE TRAJES	55,25 \$	4	55,25 \$	5
ORGANIZADOR DE CAJONES	26,00 \$	5	26,00 \$	5
ORGANIZADOR DE PAÑUELOS	26,00 \$	5	26,00 \$	5
TOTAL	4.043,00 \$		4.176,25 \$	

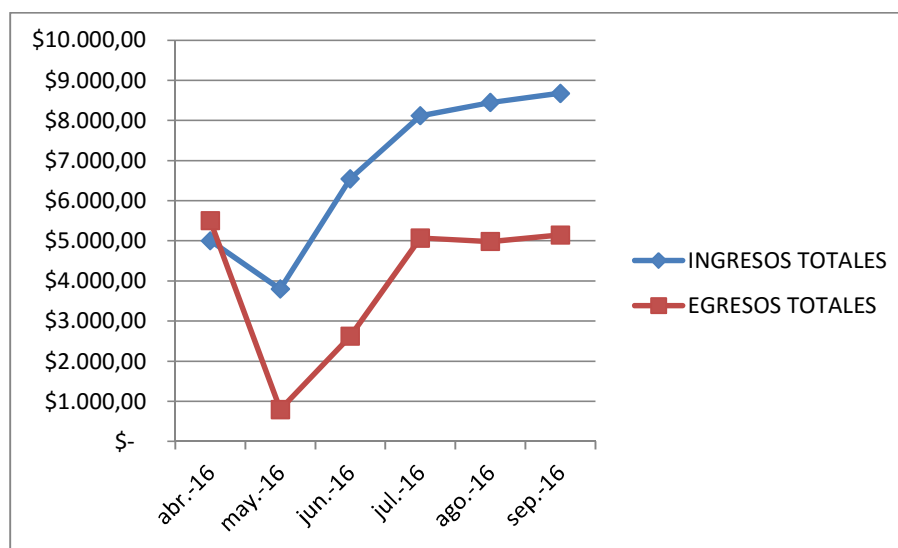
Del primer cuadro se puede observar que la utilidad se torna creciente y esto se debe al incremento en las cantidades vendidas y en los precios de venta, que están detallados en el cuadro de ventas proyectadas.

RESULTADOS:

Si se tienen en cuenta todos los egresos, se puede concluir que la franquicia comienza a dar resultados positivos en el segundo mes de puesta en marcha:

CONCEPTO	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16
INGRESOS TOTALES	5.000,00 \$	3.800,00 \$	6.545,00 \$	8.115,00 \$	8.445,00 \$	8.675,00 \$
EGRESOS TOTALES	5.500,00 \$	794,33 \$	2.621,73 \$	5.068,63 \$	4.981,48 \$	5.142,33 \$
RESULTADO	- 500,00 \$	3.005,67 \$	3.923,27 \$	3.046,37 \$	3.463,52 \$	3.532,67 \$

Gráficamente se puede observar como recién en el segundo mes, los ingresos superan los egresos:



El impacto de la inversión inicial es neutro dado que lo que se toma prestado para iniciar el negocio es un ingreso pero por otro lado es un egreso dado que se aplica para la compra de mercaderías. Por ello en el primer mes, el flujo es negativo en cuanto inicia con un costo impositivo que debe pagar a su vencimiento, el mes siguiente.

De todos los resultados obtenidos se puede concluir que la franquicia representa un pequeño negocio cuyos flujos no son significativos pero tienen

un flujo neto de fondos positivo creciente, lo que permite establecer la premisa de que el negocio es recomendable para pequeños emprendedores y comerciantes y que puede expandirse con una baja utilización de capitales y reducido manejo de stock.

5.2.4. Puesta en marcha

Poner en marcha un negocio requiere llevar a cabo algunos pasos en cuanto a la parte de la organización y administración de las operaciones que se realizarán una vez que la franquicia comience a funcionar.

Las principales tareas a realizar por parte de la franquiciadora, serían:

- Elaborar el registro de inventario de productos, dejando establecido el stock inicial entregado a los franquiciados.
- Crear la lista de precios de los productos de modo que todas las franquicias manejen los mismos parámetros.

Para estos dos puntos se propone elaborar los registros utilizando libros de Excel, como se ve a continuación:

REGISTRO DE INVENTARIOS:

ARTICULOS	mes:					
	STOCK INI	VENTAS	COMPRAS	Cu	Costo de Compras	STOCK FIN
EQUIPO DE MATE (6 PIEZAS)				- \$	- \$	
INDIVIDUAL CON PORTAVASO				- \$	- \$	
CAMINO DE MESA				- \$	- \$	
ORGANIZADOR DE CARTERAS				- \$	- \$	
ORGANIZADOR DE ZAPATOS HORIZONTAL				- \$	- \$	
ORGANIZADOR DE ZAPATOS VERTICAL				- \$	- \$	
ORGANIZADOR DE ZAPATOS NIÑOS				- \$	- \$	
ORGANIZADOR DE ACOLCHADOS				- \$	- \$	
ORGANIZADOR DE TRAJES				- \$	- \$	
ORGANIZADOR DE CAJONES				- \$	- \$	
ORGANIZADOR DE PAÑUELOS				- \$	- \$	
TOTAL					- \$	

LISTADO DE PRECIOS:

Este puede ir inserto en una hoja membretada con el logo oficial o dentro de un catálogo en formato virtual.

desde el mes: may2016 hasta el mes: jul2016	
ARTICULOS	Pu
EQUIPO DE MATE (6 PIEZAS)	600,00 \$
INDIVIDUAL CON PORTAVASO	50,00 \$
CAMINO DE MESA	85,00 \$
ORGANIZADOR DE CARTERAS	95,00 \$
ORGANIZADOR DE ZAPATOS HORIZONTAL	100,00 \$
ORGANIZADOR DE ZAPATOS VERTICAL	85,00 \$
ORGANIZADOR DE ZAPATOS NIÑOS	85,00 \$
ORGANIZADOR DE ACOLCHADOS	120,00 \$
ORGANIZADOR DE TRAJES	85,00 \$
ORGANIZADOR DE CAJONES	40,00 \$
ORGANIZADOR DE PAÑUELOS	40,00 \$

- Establecer las modalidades de entrega de mercadería.
- Pactar las formas de pago.

En cuanto a estos dos aspectos Creaciones Eme-Té sugiere promover el pago en efectivo a través de descuentos al pagar bajo esa modalidad y adquirir cantidades mayores a 3 de cada producto. Las ventas a crédito, sugiere que el plazo sea como máximo a 90 días y en 3 cuotas.

La mercadería se entrega a domicilio o es despachada en encomienda en caso de distancias mayores, el costo de la misma es afrontado por la franquiciada.

- Promover y difundir el negocio como pyme y franquiciadora.
- Gestionar y supervisar el negocio virtual, a través de un registro de franquiciados -clientes, apoyándose en algún sistema tal como Google Analytics.

La promoción y difusión está a cargo de Creaciones Eme-Té, quien además hace un seguimiento de sus franquiciados supervisando cada unidad de negocio y evaluando resultados trimestralmente por lo general.

5.2.5. Control

El control es un importante aspecto del cual, la franquiciadora, no se puede apartar y a su vez, será de distintos tipos:

- **Contable:** ya que deberá llevar registro de los productos vendidos a través de los franquiciados y el resultado de esa venta, para el cálculo del canon y control de las ganancias o pérdidas. Debe observar que los precios sean respetados. En cuanto al Stock, debe comprobar que sus registros coincidan con los de los franquiciados.
- **Financiero:** En este aspecto se debe considerar el costo del capital de la empresa “Eme-té”, y de las que formarán parte de su sistema de franquicias, dado por las diferentes tasas de interés establecidas en las fuentes de financiación.
- **De gestión y difusión de la marca y de los productos mediante negocio en línea:** debe regular la difusión de sus productos por medio de sus franquiciados observando que se cumplan siempre las pautas establecidas en el contrato de franquicia.
- **Rediseño en base al análisis del proceso y los resultados:** debe corregir aquellos aspectos que hagan que el proyecto se aparte de los resultados esperados con políticas de comercialización uniformes para dar un solo mensaje a todos sus franquiciados.

5.3. Propuesta de mejora

Luego de todo el análisis de la esfera estructural y funcional interna de “Eme-té”, existen algunos aspectos en cuanto a lo operativo y contable, que aún requieren mayor desarrollo y definición pero es parte del aporte de

este trabajo lograr implementar aquellos que se carecen y mejorar los actuales. Alguno de dichos aspectos pendientes de desarrollar serían:

- Modalidad de gestión y control
- Análisis económico-financiero
- Implementación de un plan estratégico

Por ello, a continuación, se desarrollan algunas pautas como propuesta de mejora para cada uno de ellos:

Gestión y control:

Dado que el negocio estará basado principalmente en recursos virtuales, se propone llevar un registro on line sobre los flujos de fondo monetarios (ingresos y egresos) y físicos (stock). Pueden utilizarse las planillas de Google Drive, mediante las cuales el registro puede ser compartido por la gerencia de Eme-Té y el encargado de registrar las operaciones del franquiciado. Así la información estaría permanentemente actualizada y permitiría mantener un control conjunto por parte de los involucrados.

Si bien se corre el riesgo de la falta de registro por parte de alguno de ellos, ello se corrige cuando surge la diferencia en lo asentado por la otra parte, de allí el control retroalimentado.

Lo más importante es que los registros deben llevarse desde un comienzo para evitar la pérdida de información.

Como se dijo en el apartado 5.2.5 el control no es solo acerca de la contabilidad y los aspectos financieros sino también sobre cómo se difunde la marca y con ello obtener resultados que permitan corregir o rediseñar el plan de marketing y publicidad.

Análisis económico-financiero:

Este punto está estrictamente relacionado al Flujo de Fondos Proyectados.

Una vez que la franquicia está en marcha, los flujos proyectados se convierten en flujos reales o históricos y permitirán seguir proyectando para los meses siguientes, y con ello evaluar la conveniencia de las compras just in time o de las ventas solo en efectivo.

Cuando la franquicia esté plenamente operativa se podrá ir evaluando la posibilidad de organizar una red de revendedoras o incluir nuevos artículos, en la medida en que se tenga mayor certeza del comportamiento de la demanda.

Lo que se propone en este aspecto es mantener asiento de los ingresos y egresos reales y conservar la política de proyectar para poder seguir planificando políticas de ventas y compras.


Por otro lado se puede elaborar un plan de negocios como se verá en el punto siguiente, para presentar la idea ante distintos inversores y así buscar la mejor alternativa de financiación que permita franquiciar el negocio de Creaciones Eme-Té que como se vio anteriormente, requiere pequeños capitales.

Implementación de un plan estratégico

En este punto se resume todo lo antedicho.

Un plan estratégico recomendable para este negocio contendrá al menos los siguientes aspectos:

- **Situación Actual:** Se puede describir a través del siguiente análisis FODA



<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Los productos son manufacturados y de muy buena terminación. *Mano de obra especializada y con experiencia <p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Los productos que elabora son de uso doméstico permanente. * Los consumidores son propensos a comprar por medio de internet. 	<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * La variedad de productos es limitada. *No cuenta con logística propia <p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Compite con hipermercados * Existen otros competidores con venta por catálogo tales como Avon, etc.
--	--

- **Visión:** La visión debe estar enfocada en dar soluciones prácticas a sus consumidores, algo que los haga sentir que la empresa está decidida a “organizar sus vidas”, en el trabajo y en la casa. Se debe orientar a llevar un producto de buena calidad, original y práctico, para que el usuario perciba que éste es una solución a sus problemas de organización doméstica. Debe acaparar no solamente a las amas de casa sino también a los hombres y a los jóvenes miembros de la familia a colaborar con el orden diario y facilitarles la tarea.
- **Objetivos y metas:** Los objetivos se pueden fijar en lograr una red de franquicias y revendedores virtuales que ayuden a expandir el negocio. La meta en el mediano plazo se puede definir en abarcar la ciudad de Córdoba y algunas de las principales ciudades del interior de la provincia como Villa Carlos Paz, Alta Gracia y Río Cuarto para animar a los residentes de dichas ciudades a unirse a Creaciones Eme-Té.

- **Ejecución:** Esta fase constituye el plan de acción, la estrategia operativa. Las principales acciones a definir en este punto son:
 - **Plan de comunicación:** Se recomienda elaborar una gacetilla de comunicación mensual uniforme para difundir a los franquiciados los datos de utilidad y que sean válidos para todos ellos
 - **Plan de marketing:** Para este punto sería recomendable que la publicidad la elabore una sola persona que unifique la difusión de las promociones, precios y demás características de los productos.
- **Seguimiento:** El plan estratégico debe ejecutarse, medirse y revisarse para lograr un flujo constante de información retroalimentada. Se sugiere evaluar el desempeño de los franquiciados para lograr un seguimiento del progreso de la organización y medir los resultados. Esta fase es muy importante ya que arrojará los resultados de la ejecución del proyecto que serán útiles para corregir cualquier desvío del plan.

A modo de resumen se puede decir que la propuesta de mejora es desde adentro de la organización de Creaciones Eme Té para luego ser trasladada con firmeza a sus franquiciados. Lo que se busca con toda la reorganización y rediseño, es potenciar un negocio de estructura sencilla que puede expandirse por medio de un sistema de franquicias virtuales, que como tal no requiere mayores recursos.



Conclusiones

Luego del análisis del entorno macro y microeconómico donde está inmersa la firma “Eme-té”, como Pyme se puede concluir en que su expansión mediante franquicias, es posible dado que se presentan las condiciones necesarias, tales como accesibilidad a las fuentes de financiamiento y posibilidad de desarrollo mediante negocio virtual. Dicho entorno le ofrece a la organización la posibilidad de crear sus propias franquicias virtuales porque los consumidores de sus productos son usuarios habituales de este tipo de sistema de compras y su manejo no ofrece mayores dificultades.

En cuenta a dimensión normativa del régimen de franquicias comunes y virtuales, el e-commerce, aplicables a la empresa como franquiciadora, está claramente definida en el ámbito de la comercialización en nuestra provincia y a lo largo de nuestro país tal como se desarrolló páginas anteriores, lo que le permite a la franquiciadora y a sus franquiciatarios tener explícitamente definidas las condiciones del negocio sin dejar aspectos poco claros y evitando así malos entendidos.

A su vez, como aporte y apoyo al proyecto, se presenta una propuesta de mejora que le permitirá afianzar su identidad como empresa, su cultura organizacional y sus objetivos y metas en el corto y mediano

plazo, mediante la implementación de un plan estratégico elaborado para tal fin.

Finalmente cabe destacar principalmente que la franquicia virtual es una herramienta muy novedosa y utilizada para expandir este tipo de negocios donde se comercializan productos manufacturados y con cierta originalidad en su diseño. El profesional contable puede mostrar el abanico de posibilidades para expandir este negocio destacando las ventajas de esta nueva modalidad y acompañar a “Eme-Té” en ese proceso de crecimiento.

Bibliografía

Alcázar, Enrique .*Ventajas y desventajas de las franquicias*. Disponible en <http://www.soyentrepreneur.com/2201-ventajas-y-desventajas-de-las-franquicias.html>

AFIP Informe de Seguridad Social .Boletín Mensual. 2010. Dirección de Estudios

Argentina en noticias .Disponible en <http://argentina.ar/2012/08/16/economia-389-argentina-primer-exportador-de-franquicias-de-latinoamerica.php>

ASOCIACIÓN ARGENTINA DE MARCAS Y FRANQUICIAS. Disponibles en <http://aamf.com.ar/franquicias-tipos.html>.

Bollini, Tomás M. Responsabilidad laboral en el Contrato de Franquicia en el nuevo Código Civil y Comercial. Disponible en <http://www.abogados.com.ar/responsabilidad-laboral-en-el-contrato-de-franquicia-en-el-nuevo-codigo-civil-y-comercial/16369>

Clarín –DEFENSA DEL CONSUMIDOR Ley 26.361 Modificación de la Ley Nº 24.240. Disposiciones complementarias. Disponible en http://www.ieco.clarin.com/economia/Ley-Defensa-Consumidor_CLAFIL20130528_0001.pdf

CNN Expansión: Pymes, el eje de la economía mexicana:(2012)
Disponible en <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2012/03/12/pymes-el-eje-de-la-economia-mexicana>

La enciclopedia de ciencias y tecnologías en Argentina: Pequeñas y medianas empresas en Argentina (2014) Disponible en http://cyt-ar.com.ar/cyt-ar/index.php/Peque%C3%B1as_y_medianas_empresas_en_Argentina

La gran enciclopedia de la Economía (2009).
Disponible en <http://www.economia48.com/spa/d/know-how/know-how.htm>

FRANCORP. Factores de Franquiciabilidad. (2014) Disponible en <http://www.francorp.com.ar/detalle.php?a=factores-de-franquiciabilidad&t=24&d=65>

Fundación Observatorio PYME. Informe Especial: “El Desempeño de las PyMe Industriales en 2014 con balance "negativo”<http://www.observatoriopyme.org.ar/novedades/informe->

especial-el-desempeno-de-las-pyme-industriales-en-2014-con-balance-negativo/

Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Puente Global *Paso 1: Introducción al mundo de las franquicias.* Disponible en <http://www.buenosaires.gob.ar/comercioexterior/puenteglobal/franquicias/paso-1>

Ministerio de Industria de la Nación Argentina.
CLANAE –Disponible en <http://www.industria.gob.ar/wp-content/uploads/2012/08/Clanae-1997.pdf>

Informes y estadísticas industriales. Disponible en: <http://www.industria.gob.ar/cep/informes-y-estadisticas/industriales>

Pymes de todo el país podrán tener su propia tienda virtual en forma gratuita. Disponible en: <http://www.industria.gob.ar/pymes-de-todo-el-pais-podran-tener-su-propia-tienda-virtual-en-forma-gratuita/>

Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico- Tecnológico de la Provincia de Córdoba. Leyes. Regímenes y Decretos Disponible en <http://www.cba.gov.ar/7312-2/>

Página 12: Los dueños del empleo: 2013) Disponible en: <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-230450-2013-10-03.html>

Pérez, J. O. y Bertoni M. (2015) Financiamiento de PYMES. Universidad Católica de Córdoba. Disponible en <http://www2.ucc.edu.ar/noticiasucc/financiamiento-de-pymes/>

Salas Rosas, Renata. -La historia-del-e-comerce. Cultura Colectiva (2014) Disponible en: <http://culturacolectiva.com/la-historia-del-e-commerce/#sthash.6ynfIV8s.dpuf>

SANTANDER TRADE: Alemania: Política y Economía (2014) Disponible en <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>

TODOAGRO.COM.AR. El panorama pyme, alentado por Ahora 12 y Precios Cuidados. Disponible en <http://www.todoagro.com.ar/noticias/nota.asp?nid=30442>

Violante, M.E. (2015).Cómo lograr que tu franquicia destaque <http://www.soyentrepreneur.com/29420-8-objetivos-para-que-tu-marca-no-estorbe.html>

Sitios Web consultados

<http://www.abogados.com.ar/responsabilidad-laboral-en-el-contrato-de-franquicia-en-el-nuevo-codigo-civil-y-comercial/16369><http://aamf.com.ar/>

<http://www.emprendepyme.net/la-importancia-de-las-pyme-en-la-economia.html>

http://www.lmcordoba.com.ar/nota/207898_profesionalizar-la-gestion-de-pymes-de-cordoba

[Infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/20000-24999/21668/norma.htm](http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/20000-24999/21668/norma.htm)

<http://www.lynkoo.com/comercio-electronico/3-formas-captar-la-atencion-ecommerce/>

<http://es.shopify.com/blog/12621205-los-5-tipos-de-comercio-electronico>

<http://www2.ucc.edu.ar/agenda/4-de-diciembre-encuentro-idea-pyme-cordoba/>

<http://www2.ucc.edu.ar/noticiasucc/financiamiento-de-pymes/>

Anexos

A. Políticas Públicas sobre Pymes: Programas y beneficios sobre Pymes del Ministerio de Industria

Nombre	Nombre completo del programa
FONAPYME INDUSTRIA	Fonapyme Industria
FONAPYME EFICIENCIA ENERGÉTICA	Fonapyme Eficiencia Energética
FONDYF	Fondo Nacional para el Desarrollo y Fortalecimiento de las Mi Pymes
RBT	Régimen de Bonificación de Tasas
MI GALPON	Programa Mi Galpón
PARQUES INDUSTRIALES	Programa Nacional para el Desarrollo de Parques Industriales Públicos en el Bicentenario – PyMES
SGR	Sociedades de Garantía Recíproca
RENOVACIÓN DE FLOTA	Programa de Financiamiento para la Ampliación y Renovación de Flota
FOGAPYME	Fondo de Garantía para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
CAPACITACIÓN PYME	Programa Nacional de Capacitación
FONAPYME	Fondo Nacional para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
EXPERTOS PYME	Programa Expertos PYME
SPL / CLUSTERS	Grupo de PyMES y Cooperativas: Sistemas Productivos Locales

B.Código Civil⁴⁵: ubicación del apartado Franquicia

LIBRO TERCERO - DERECHOS PERSONALES

Título I	Obligaciones en general	Arts. 724 a 956
II	Contratos en general	Arts. 957 a 1091
III	Contratos de consumo	Arts. 1092 a 1122
IV	Contratos en particular	Arts. 1123 a 1707
V	Otras fuentes de las obligaciones	Arts. 1708 a 1881

⁴⁵<http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/235975/norma.htm>