

## INTRODUCCION

Vivimos en un contexto internacional en el cual las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales tratan de asegurar la paz, el orden y el progreso económico del mundo, logrando un desarrollo sostenido cuya base fundamental son las democracias sin las cuales esto resultaría inviable. Se trata de lograr que éstas sean prósperas fomentando el comercio internacional y las inversiones, el libre flujo de capitales, el acceso a la educación primaria para todos, la atención básica de la salud, el mejor aprovechamiento de los recursos naturales en búsqueda de recursos nuevos y renovables y la protección del medio ambiente.

El mundo tiende a lograr estos objetivos a través de una integración plurilateral abierta de regiones y subregiones que aprovechando las proximidades geográficas, experiencias históricas y prácticas que favorezcan el intercambio económico, permitan evitar conflictos potenciales, accediendo al libre comercio en procura de un mayor crecimiento y a su vez en relación con otras integraciones.

En el camino que lleva a la integración de los cuatro países del Mercosur, el entendimiento que se propaga en todas las direcciones y las bases de la relación comercial de los diversos segmentos empresariales buscan acertar un relacionamiento comercial fecundo y promisorio. Se promueven acuerdos preferenciales que aceleren el proceso de integración entre los países. En el caso particular de Argentina es de vital importancia insertarse en el mundo a través de la asociación con sus vecinos en el Mercado Común del Sur, cuya creación plasma el Tratado de Asunción del 26 de marzo de 1991.

Argentina ve ampliado así su horizonte económico y su mercado potencial y refuerza desde un mejor lugar su capacidad negociadora frente a otras integraciones (Nafta, Sudeste Asiático, Unión Europea, etc.). Trata de atraer capitales, tecnología y recursos humanos para salir de años de postergación económica y social.

En este escenario mundial la ronda Uruguay del Gatt, hoy Organización Mundial de Comercio avala el reconocimiento del multilateralismo e incluye el tratamiento de los problemas existentes:

agricultura y subsidios al Comercio Internacional de los productos agrícolas, los servicios de propiedad intelectual, el desmantelamiento de los acuerdos multifibras aplicables a los productos textiles, la creación de la citada OMC, el sistema único de solución de controversias, adopción de medidas antidumping, subsidios, derechos compensatorios, etc., incorporados al Acta de Marakesh de abril de 1994. Estos son solo algunos de los temas que tienen principio de solución, otros quedan fuera y aún deben ser objeto de negociaciones.

Argentina obtuvo a través de estos acuerdos, ventajas por parte de los países miembros del Gatt. Estados Unidos que rebajo globalmente sus aranceles a la importación de productos agrícolas e industriales, apertura de una cuota de carnes refrigeradas, alimento de la cuota de quesos, etc. La Unión Europea rebajó aranceles de importación de productos de origen agrícola e industrial, compensaciones por subsidios internos europeos a la producción de oleaginosas, concesión de

toneladas adicionales de la cuota Hilton de carnes vacunas. Japón rebajó sus aranceles de importación de productos agrarios e industriales.

A su vez, la Unión Europea busca intensificar su política con el Mercosur fijándose objetivos estratégicos entre ambos bloques mediante el acuerdo marco (firmado en Madrid el 15/12/95). Su interés es de orden político: mantener la democracia y un equilibrio en las relaciones Mercosur/Europa y de interés económico, si se tiene en cuenta que el Mercosur es el cuarto bloque regional del mundo con 190 millones de habitantes, una extensión que totaliza 11.8 millones de kilómetros cuadrados y con un PBI del orden de 700.000 millones de dólares. En la actualidad se busca la creación de una zona de libre comercio, cuyo objetivo sea crear una asociación interregional Mercosur-Unión Europea basada en una colaboración equilibrada y progresista de la liberación recíproca.

Se necesita incrementar la operatividad y eficiencia de los instrumentos de cooperación existentes. Para el logro efectivo de estas políticas el Mercosur debe consolidar su posición como proceso regional, asentarse entre otras cosas, y armar los instrumentos legales que le dan forma a los proyectos regionales, no solo en relación con las demás integraciones sino básicamente dentro del área. Seguir el ejemplo de la naciones más avanzadas y utilizar las soluciones tenidas en cuenta por estas para lograr su desarrollo adaptándolas a nuestros sistemas legales y a la naturaleza de los proyectos a encarar. Un *aspecto* importante es la adopción de un sistema eficiente de solución de controversias permanente y cuyos organismos tengan carácter de supranacionalidad.

La necesidad de aggiornar la producción aprovechando la transferencia de tecnología, debe llevar a las empresas de la región a ensayar medios capaces de superar las falencias que le impiden lograrlo y encontrar un punto de conexión que materialice la tendencia al agrupamiento con mayor interdependencia funcional estructurándose sobre la base de distintas formas según la orientación y criterio tenido en cuenta al concretarla. El éxito comercial del futuro se basa en la lectura anticipada de las tendencias y conflictos sociales, económicos, políticos y en la adecuación de cada país a las reglas de la ecología.

El actual desafío del Mercosur es seguir sosteniendo sus democracias, afianzar su crecimiento tratando de coordinar y armonizar sus políticas macroeconómicas, sostener políticas fiscales Y monetarias disciplinadas perfeccionando y consolidando la Unión Aduanera. impulsar asimismo la radicación de nuevas inversiones y obtener el mejoramiento de las condiciones y estándares de vida regional.

En este mercado ampliado, las empresas deben estar preparadas para afrontar con éxito el desafío de la competitividad. El éxito devendrá de la adecuada preparación para este nuevo mundo.

Del correcto análisis de sus fortalezas y debilidades, de un prolijo análisis de su verdadera posición competitiva en el mercado y de que herramientas se deberá valer para penetrar en este mercado ampliado. Para ello es fundamental considerar la utilización de las alianzas estratégicas:

cooperativas, fusiones, acuerdos de complementación, joint ventures, franchising, etc.

La supervivencia y desarrollo de las organizaciones depende de la adecuación a la dinámica de los cambios que se producen en los mercados y en el mundo así como de la implementación de la estrategia correcta.

A partir del momento en que el poder de las alianzas estratégicas sea accesible a todas las empresas, sera inconcebible que una empresa haga sola lo que puede hacer mejor, mas rápidamente o con menos costo o riesgos que si trabajase con otras compañías.

## 1- INSERCIÓN EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

Si tenemos en cuenta las asimetrías existentes entre países de alto desarrollo y peso político fuerte y otros cuya relevancia internacional es mínima, en el aspecto comercial se distinguen capacidades y expectativas de las empresas de primera línea con el resto y con las que se denominan pequeñas y medianas.

Para acortar estas diferencias y lograr una mayor participación en términos de intercambio más allá de las fronteras, hay que analizar sistemas y técnicas de inserción en los mercados internacionales de quienes benefician la economía de escala, la calidad como resultado, la reducción de costos y la ampliación de ventajas competitivas que de esto derivan.

Las alternativas a través de las cuales pueden las Empresas insertarse en los mercados internacionales son muy amplias, no existiendo un método único ni perfecto, cambiando este según las circunstancias particulares, productos, mercados, idiosincrasia del país, necesidades del clima, precios, continuidad de fabricación, preferencias en general, etc.

Fundamental para el éxito de la gestión es elegir el medio de inserción adecuado, sobre todo si se trata de empresas de mediano o pequeño porte cuyo esfuerzo, mal encarado o dirigido equivocadamente puede costar un fracaso del cual no pueda quedar con capacidad de reacción suficiente, y en el caso de la mega empresa, la pérdida de liderazgo en el área que deseaba mantener fuera del alcance de sus competidores y con un costo de replanteamiento del negocio por sí desalentador en tiempo e inversión.

Según Roberto Romero Ullmann los medios de inserción pueden ser clasificados de dos formas:

- Comercialización Directa
- Comercialización Indirecta

### 1.2 - COMERCIALIZACIÓN DIRECTA

a- Vendedor viajero: Puede ser el propio productor o un tercero que conozca el mercado, a quien el productor confíe la comercialización.

b- Oficina de ventas: Localizada en el exterior bajo control directo del productor o productor exportador.

c- Sucursal o Filial en el exterior: Conlleva en sí otras expectativas de mayor alcance ya que supone un presupuesto aparte más significativo, la radicación de un capital determinado y/o la asociación con terceros en el exterior.

LEDESMA, Carlos A. y colaboradores, Negocios y Comercialización Internacional, pag. 218

d- Agente comisionista: Se trata mayormente de "especialistas" en un producto o en una línea determinada. Conocen a fondo el mercado y la clientela, los productos y los precios de los competidores externos e internos y otros aspectos inherentes al producto. Saben negociar y reciben una comisión (mayor esta cuanto más difícil es el producto).

e- Taller o Fábrica: línea de armado o terminación del producto en el exterior: Requiere asociación o incorporación de personal o capital local, aporta mayor credibilidad a la empresa nueva que se abre paso en un medio desconocido, brindándole un mayor conocimiento del mercado al cual se integra, perfeccionando así la operación del negocio y facilitando las comunicaciones y la información. También puede establecerse un sector exportador propio.

Existen otras formas asociativas de exportación conjunta o sistemas de exportación que abarcan:

Cooperativas, Consorcio de Productores o Exportadores, Contratos de Colaboración Empresarial, Unión Transitoria de Empresas o Gerencia de Exportación Combinado.

a)- Cooperativas de comercio exterior: Es una asociación permanente de productores que generan ofertas y promociones para lograr la penetración en los mercados, ya sea que compren materias primas en el exterior, o concentren compras de productos para sus socios. Los asociados deben vender integralmente su producción a través de la cooperativa. Son concentraciones para fines determinados de pequeñas empresas. No se absorben ni se fusionan. En general actúan mejor en el sector primario (agrícola). La exportación manufacturera, corresponde a las organizaciones tipo "consorcio", a las UTE y a las agrupaciones de colaboración empresarias quienes también exportan servicios.

b)- Consorcios de exportación: La exportación manufacturera corresponde a las organizaciones tipo consorcio, a las UTE y a las agrupaciones de colaboración empresarial. Dentro del consorcio la empresa se mantiene independiente y autónoma. Se incorpora al mismo para participar en sus sectores complementarios en su línea de productos en la comercialización conjunta en el exterior. Lleva un programa y una metodología que le garantice el éxito. Cada empresa designa representantes para integrar comisiones de trabajo y estudia los puntos de vista comunes y procesamientos más adecuados en cada área. Existe una Comisión de Asuntos Jurídicos contractuales y reglamentarios, una Comisión de Asuntos Administrativos y financieros. La empresa asociada prepara según directivas de oportunidad y procedimiento que dicta el consorcio, las estimaciones de producción exportable y presupuestos de ventas. Dejan constancia de los mercados extranjeros en los que colocaron sus productos (mercado reservado) y deciden por sí se amplían su penetración en el mismo a través del consorcio o le ofrecen a este la complementación que exige su desarrollo o su mejor explotación. El consorcio evalúa si ampliará sus operaciones con ofertas y marcas del grupo, sin perjuicio de que quien detenta el mercado reservado continúe operando en el mismo. Cada productor decide su política de marcas con la que encara la exportación a través del consorcio y éste propone a los asociados la adopción de marcas comunes. La negociación comercial corre por cuenta del consorcio que mantiene su representación pero siempre sujeto a la información y decisiones del productor. Los gastos de administración se gradúan según la evolución de las actividades. Implementan medidas para asegurar el control de calidad cayendo la responsabilidad en empresas productoras asociadas. El consorcio puede sancionar a las empresas que no cumplan con las obligaciones del control de calidad recayendo la responsabilidad en las empresas que no cumplan con dicha obligación. Tienen el derecho a participar de un pool de productos. Las empresas oferentes se ponen de acuerdo entre sí para fijar un precio único a todos los productos. El consorcio vela por el procedimiento administrativo contable para que la asignación de fondos a los asociados

correspondan exactamente a la parte proporcional comprometida y/o despachada según el caso por cada uno de ellos.

c)- Uniones Transitorias de Empresas: Tienen como objeto realizar, desarrollar o ejecutar una obra, servicio o suministro específico. Tanto las U.T.E. como los consorcios uruguayos y brasileños carecen de personalidad jurídica, de lo que surge que las empresas que lo forman conservan íntegramente su personalidad y mantiene su patrimonio separado. Las U.T.E. Argentinas toman sus resoluciones por unanimidad salvo pacto expreso en contrario, también los consorcios uruguayos salvo en lo referente a decisiones atinentes a modificación y rescisión de contrato, y para las brasileñas el principio se estipula en el contrato.

Respecto a las formalidades las legislaciones acogen la forma escrita. En términos generales no existen grandes asimetrías entre las U.T.E. y los consorcios brasileños y uruguayos. Paraguay no contiene regulación específica de los contratos asociativos, son por lo tanto posibles bajo la modalidad del joint venture o contratos innominados.

Respecto a las llamadas formas asociativas de exportación o sistemas de exportación conjunta, estudios efectuados por el Centro de Comercio Internacional de las Naciones Unidas, revelan que las Pymes representan en los países en desarrollo un porcentaje de al menos del 80% del potencial productivo, lo cual hace pensar que, en cuanto a exportación se refiere, sobre las posibilidades de las pequeñas empresas de acceder exitosamente a los mercados. Será que al decir de algunos tecnócratas con experiencia internacional, la exportación no es para Pymes? Será que el Mercosur no es para Pymes? Seguramente no es así, seguramente hay sistemas que permiten reforzar sus carencias logrando estructuras más descentralizadas, más eficientes, con conducción moderna, medios que permitan aumentar su adecuación por sectores y su capacidad de producción, que pueden hacer más efectivo su control de calidad y aplicación de normas aprobadas y exigidas por los organismos e instituciones internacionales. Los esquemas de exportación conjunta le permitirían, acceder a un soporte informático y de comunicaciones modernas tornándolas competitivas. Debe verse que si es viable actuar y con éxito en comercio exterior a través de diversos mecanismos asociativos.

### 1.3 - COMERCIALIZACION INDIRECTA

a)- Countertrade: Es un método de financiamiento de comercio interior por el cual una venta internacional se condiciona a otra en dirección opuesta. El método más utilizado es el trueque, o intercambio de mercaderías por otra.

b)- Counter Purchase: El vendedor adquiere al comprador una determinada cantidad de mercadería, recibe la totalidad del precio por sus mercaderías, pero toma la obligación de efectuar contracompra.

c)- Exportación por cuenta y orden: Operación realizada por un tercero por cuenta y orden del vendedor. Merece destacarse el Agente aduanero, que presta un servicio local complementario indispensable a la concreción efectiva de la compraventa internacional.

d)- Comprador del exterior: Es un profesional que reside en el lugar donde se le confía su tarea. Conoce proveedores, y tiene métodos de comunicación que le permite estar agguornado con la situación económico financiera de cada plaza, además de la disponibilidad o no de la mercadería solicitada. Cobra un salario prefijado y no comisiones.

e)- Consignatario en el exterior: Su actividad es más común en la comercialización de frutas y materias primas originarias de los países en desarrollo cuando se trata de colocarlas en países compradores

con políticas comerciales liberales y que tienen fuerte competencia entre vasto número de importadores.

f)- Trading Company o Compañía de Comercialización: Se denomina como tradings a las personas jurídicas que se constituyen exclusivamente con el objeto de:

- i) Efectuar compras en el mercado interno de productos destinados a la exportación
- ii) Efectuar importaciones de productos destinados a la venta en el mercado interno.
- iii) Llevar a cabo *todas* las actividades y servicios vinculados con la exportación e importación.

A mayor cantidad de tareas a su cargo, mayores serán sus comisiones y sus tareas son marketing, inventarios, transporte y distribución, inteligencia, financiamiento, toma de riesgo y demoras en la entrega, cambios en el clima político, caída de precios en los inventarios, etc. Por su importancia en el comercio mundial, se destaca las tradings que abarcan todo el conjunto de operaciones internacionales.

Las Tradings Japonesas, cuya expansión se produjo a mediados de la década del 60, se expandieron más allá de las funciones descritas y desarrollaron dos funciones esenciales: organización y conglomerado.

La función de organización, se realiza en asociación con empresas extranjeras mediante asociaciones estratégicas (joint ventures), participando en el planeamiento; del desarrollo de nuevas industrias en el mercado interno; y en el desarrollo de recursos en el exterior.

El conglomerado es el control de distintos tipos de negocios en diferentes segmentos del mercado interno e internacional. Cooperan con bancos y empresas productoras, utilizan sistemas de inteligencia para contactar con los mercados y sus demandas proporcionando coordinación, administración y financiamiento. Se eliminan mayoristas intermediarios reestructurando los canales de distribución y proveen modernos sistemas que facilitan la distribución física de las mercaderías. Los productores delegan el marketing y las finanzas en las tradings y actúan como mayoristas de varios productos. Los bancos canalizan el financiamiento comercial para las empresas manufactureras a través de las tradings.

La trading japonesa con el grupo de compañías relacionadas tienen una jerarquía de organización paralela a las empresas individuales alrededor de un banco y una trading, contribuyendo cada uno de ellos a realizar objetivos comunes a través de financiamiento, comercialización de servicios y producción. La trading es el miembro dominante del grupo.

Las Tradings Europeas son diferente a la del modelo japonés; esto se explica en razón de las diferentes idiosincrasias de los pueblos, sus antecedentes históricos y la acción cooperativa en el caso de las japonesas. En cada país de Europa existen cuatro o cinco de suficiente entidad para competir con las japonesas.

Las tradings en Latinoamérica, la trading Company, tiene su desarrollo más importante en relación al Brasil cuya legislación regula y fomenta estas asociaciones comerciales responsables del 30 % de las exportaciones brasileñas.

La Trading Brasileña comienza su actuación en 1972. El decreto-ley 1248/ 72 es la primera norma que referencia a la empresa comercial exportadora y crea un registro de las mismas y su régimen fiscal.

Ha ido adaptándose a los cambios y perfeccionando su sistema de trabajo pero aún se encuentra en desarrollo. Falta organizarla de modo más eficiente, aprovechando los modelos internacionales exitosos y superando los problemas inherentes a los agentes con los que opera y su estado de evolución (servicios financieros prestadores de servicios logísticos, proveedores, etc.) como así también las carencias de apoyo legislativo.

En el caso de Brasil, la trading tiene utilidad porque permite reducir costos operacionales, rapidez en el uso de incentivos, acceso a financiamientos especiales y eliminar riesgos.

Las pequeñas y medianas empresas consorciadas pueden transformarse en mini trading para lo cual el consorcio debe demostrar una existencia de dos años al menos. Esto les permite gracias a su personalidad jurídica utilizar los incentivos fiscales financieros y operacionales a que tiene derecho la trading company. Las empresas racionalizan mejor sus costos, programan su producción, diversifican clientela y fortalecen su participación en el comercio. Los riesgos comerciales y cambiarios no son asumidos aisladamente por los fabricantes. Debe buscar sus características propias y una mayor capacidad negociadora, efectuando inversiones externas, transferencia de tecnología y afianzando y solidificando una política exportadora coherente y sostenida.

También dentro de Latinoamérica, Argentina es pionera en establecer un régimen de promoción de exportaciones, que se inicia en la década del 60, con diversos instrumentos clásicos como los incentivos fiscales. El régimen sufrió diversas modificaciones y a través del régimen de promoción de exportaciones, Ley 23160 Dcc. 1853/ 93, se buscó favorecer una política permanente y estable, la diversificación de productos, consolidando y recuperando mercados internacionales y buscando la apertura de nuevos mercados, fomentando así mismo la creación de compañías de comercio internacional, entre otras cosas.

El Decreto 175/85 reglamentó las compañías de comercio exterior dentro de cuyos objetivos principales se encuentran el de lograr una mayor penetración, competitividad y permanencia en los mercados internacionales.

Falta aún la conciencia exportadora desde todos los sectores de la sociedad y volcar la experiencia internacional a los modelos de tradings argentinas. El apoyo y participación de Cámaras, Entidades crediticias y asociaciones intermedias hasta lograr esquemas con personalidad propia y capacidad negociadora integral con perfiles innovadores.

Formular la política económica pertenece al Estado y dentro del sistema capitalista su implementación práctica a los particulares. Puntualmente dentro del comercio exterior debe fomentarse el consenso entre ambos sectores a fin de lograr que la política aplicable sea apoyada por la actividad de estos últimos. Debe entenderse que la políticas de apoyo a las exportaciones y el comercio exterior en general es un arma poderosa para lograr el desarrollo pleno, el crecimiento y la modernización de un país, debiendo priorizarse el apoyo y fomento del mismo buscando desde el Estado dinamizar el crecimiento del mercado interno sin la cual no es posible una actividad exportadora exitosa. .

g)- Acuerdos de Subcontratación Internacional: Es la operación por la cual la empresa (dadora de orden) confía a otra (tomadora de orden) la realización de una parte de su producción o servicio conservando la primera la responsabilidad económica final.

h)Transferencia de Tecnología: Cuando existen barreras al ingreso físico de mercaderías según sea de tipo arancelario o no pueden tomar la forma de: licencia de propiedad industrial, contrato de know how, acuerdo de asistencia técnica, contrato de management, etc.

Debe tener en cuenta la normativa legal vigente en los países y promover el progreso de la empresa receptora y el desarrollo económico del país.

-  
La transferencia de tecnología creció después de la segunda guerra mundial. Para evitar distorsiones y prácticas que pudieran impedir el progreso económico, los países en desarrollo adoptaron medidas de control y regulación a fin de que el mercado tecnológico sea más competitivo y transparente.

Debe prestarse atención a las normas jurídicas internacionales y locales de los países a los que se destinan las exportaciones, cuanto que a las normas que protegen los inventos mediante patentes de invención y a los que amparan diseños industriales mediante registros.

Al conjunto de normas que los regulan se lo conoce como el derecho de la propiedad industrial y ampara el nombre comercial, las indicaciones de procedencia, las denominaciones de origen, normas sobre competencia desleal y algunos derechos llamados conexos. ej.: Las leyes que reglamentan la transferencia de tecnología y la protección a los derechos de consumidor.



## 2- ASOCIACIONES ESTRATEGICAS

La internacionalización en métodos de comercialización es uno de los mecanismos de desarrollo de los mecanismos de desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

Por la importancia que revisten en el tránsito económico actual merecen destacarse dos formas de asociaciones estratégicas: El Franchising y las Joint Ventures, que desarrollaremos a continuación.

El Franchising es un esquema de mediano y largo plazo por el cual se autoriza el uso de una marca comercial y un sistema de servicio que otorga asistencia técnica en todos los aspectos de la explotación y efectúa el control de calidad.

Las Joint Ventures pueden estar asociadas a contratos de exportación y/o transferencia de tecnología. Las hay de tipo comercial, industrial o de distribución.

## 2.1 - CONTRATO DE FRANCHISING

### 2.1.1 - GENERALIDADES

El franchising esta considerado como un modelo moderno de distribución comercial y es en la actualidad una herramienta que sirve no solo para generar emprendimientos pequeños sino nuevas oportunidades de negocios para quienes sepan hacer una buena lectura de las condiciones actuales de la economía mundial.

Se trata de un sistema de licencias en el cual el propietario o franquiciante otorga la licencia de su servicio o producto para que, aquel a quien se lo otorga lo explote según los procedimientos y reglas que el franquiciante le fija, y es asimismo una pieza clave en la generación de puestos de trabajo con un bajo índice de fracaso y con antecedentes desde el principio de siglo.

La Asociación Argentina de Franchising, a través de su Manual del Franquiciante, lo define como acto por el cual "el franquiciante otorga al franquiciado un conjunto de reglas básicas y de detalles en virtud de las cuales su contratante (franquiciado) puede operar un negocio a partir de cero". La persona o empresa que produce un invento en su acepción amplia, patenta su invención y ofrece la explotación a quienes posean capacidad económica para llevarla adelante, contra el pago de regalías o una suma fija. Los éxitos de esta forma de negocios hizo que se adaptare en procesos similares así quienes son dueños de una marca reconocida, contra el pago de un royalty, permiten a terceras personas la producción de las mercaderías a riesgo propio. El nombre de este contrato es "registered use agreement" o "license agreement" si la marca no ha sido registrada.

Con el tiempo sigue evolucionando y se introducen modificaciones contractuales que dan normas más estrictas por parte del otorgante al licenciataria a fin de mantener por ejemplo un mayor control de calidad. Cuando se trata de dueños de marcas importantes con gran capacidad económica, que por diversas razones buscan ese acuerdo con un licenciataria local (ya que este conoce el mercado donde el primero quiere imponer su marca) el licenciataria pudo conseguir ciertas garantías (publicidad continuada, apoyo, etc.). Con el tiempo estas modificaciones van caracterizando al contrato hasta transformarlo en el franchising como lo conocemos actualmente.

### 2.1.2 - EXPERIENCIAS EXTRANJERAS

#### El Franchising en JAPON

El Japón ha demostrado ser uno de los países donde con mayor vigor ha florecido el sistema de franchising como un nuevo sistema de distribución comercial.

En 1987 se contaba con 114.200 franquiciados que pertenecían a mas de 620 cadenas de franchising, de las cuales cerca de la mitad pertenecían al sector de comidas, un 20% en el campo de los servicios y el 30% restante en otras áreas de distribución comercial de venta minorista. 2

En general podemos observar que las redes que florecen en Japón son franquicias zonales de franquicias mas importantes fundamentalmente norteamericanas y algunas europeas. Sin embargo, existe una legislación que data de 1973, que es anterior a la federal norteamericana, que exige la inscripción de los contratos de franchising en un registro especial nacional. Desde 1972 existe en funciones la Asociación Japonesa de Franquicias. En la actualidad son exportadores de franquicias.

### COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA

Pese al enorme desarrollo actual ,las dificultades legales fueron importantes hasta la sanción del Reglamento de la Comisión de la Comunidad que en 1988 , que uniforma el concepto de franquicia, basandose en la experiencia y resolución de casos como "Pronuptia", "Computerland", "Yves Rocher" EL Reglamento 4087/88 enumera aquellas restricciones a la competencia que son autorizadas y aquellas que no lo son, y una tercera categoría que son neutras . En caso de querer utilizarlas se notificará el contrato a la Comisión y si no existe oposición el contrato se aprueba.

### Franchising en ESPAÑA .

El desarrollo de la franquicia fué lento hasta 1980. La resolución de la Dirección General de Transacciones de 1985, produjo la liberalización de pagos en relación a prácticas de franquicias y asistencia técnica en contrato, cuando superen determinado monto que podían realizarse a través de bancos oficiales. El sistema de franquicias esta reconocido implícitamente por el Real Decreto 1750/87 que liberaliza la transferencia de tecnología y la prestación de asistencia técnica a empresas españolas, favoreciendo el comercio exterior y adaptando la legislación a las directrices de la Comunidad.

Esto es importante para los contratos de franchising por que se reconocen por primera vez la existencia de la franquicia en el sistema legal español, utilizándose en la regulación, la terminología franquicia. Asimismo el propio director de Transacciones Internacionales de Tecnología y de Innovación Industrial es quien se convierte en juez e intérprete de los contratos en relación a la posibilidad de infracciones de las leyes de España o de La Comunidad en relación a la libre competencia.

Una de la innovaciones mas salientes es que de acuerdo con la nueva regulación, se considera a las casas de representación o a las sucursales de compañías extranjeras como residentes, es decir que se las considerará como locales a los efectos de evitar que tengan que pasar por los trámites de control, inscripción, registración y verificación permanente.

No existe una regulación general como en la mayoría de los países europeos con relación al franchising en su conjunto y se le aplica el Código Civil que específicamente lo posibilita como contrato sui generis, no tipificado y autónomo que permite a las partes contratantes establecer acuerdos de todo tipo siempre que no contraríen al orden público, la moral o a la ley.

En el plano económico ocupa este país el cuarto lugar en el desarrollo de la franquicia en Europa. KLEIDERMACHER, Jaime, Franchising Aspectos Económicos y Jurídicos, pag. 239.

## El Franchising en FRANCIA

Según Gianmaria Galimberti podríamos dividir la historia del franchising en Francia en tres períodos bien diferenciados: de 1929 a 1970 como el período de los precursores, la década del 70 como el período de la afirmación y a partir del año 80 la fase del éxito.

En el año 1971 nace la Federación Francesa de Franquicia y a partir de los 80 se multiplican las cadenas de franchising.

Con relación a la situación jurídica del franchising en Francia podemos decir que no existe una legislación específica que enmarque legalmente este tipo de contratos, sin embargo, existe un gran desarrollo jurisprudencial.

La franquicia francesa sigue desarrollándose en todos los campos con creciente grado de complejidad, evolucionando a nuevas fórmulas con el fin de responder mejor a las necesidades de la distribución moderna. Comienza entonces a emerger un sistema nuevo de relacionamiento empresario: el partenariado, basado en un sistema de cooperación comercial con relaciones igualitarias, adoptando aspectos del franchising tradicional pero con características propias .

Por otra parte, el franchising es contemplado por la ley Doubin, el Reglamento de Exención, las directivas europeas y el derecho ministerial, mientras que el partenariado no está encuadrado jurídicamente mas allá de la ley Doubin.

## El Franchising en INGLATERRA

Es el segundo país de Europa, después de Francia, en cuanto al número de franquicias operativas. De alguna manera se explica esta importancia en la presencia de fuertes cadenas americanas que han ingresado en territorio británico al no haber encontrado ningún tipo de barreras, ni culturales ni lingüísticas, para el desarrollo de sus sistemas, a la vez que hay cierta similitud en cuanto a los gustos del consumidor.

En el terreno normativo no existen leyes específicas referidas al tema de la franquicia y tampoco se verifica jurisprudencia específica que trate de conflictos que se hayan originado en derredor a la interpretación de un contrato de franchising. Sin embargo, existe alguna legislación importante referida a cuestiones de libre competencia que directamente influyen en muchas situaciones típicas del contrato de franchising. Se requiere registración de estos contratos y la autoridad de aplicación es el director general de Libre Comercio que, previo análisis puede directamente decretar la resolución ipso iure de estos contratos cuando se verifican prácticas anticompetitivas en su dinámica.

La Resale Price Act establece la prohibición de indicar precios mínimos de venta con carácter obligatorio. La autoridad de aplicación es la misma que en el caso anterior, pero la resolución del contrato se origina en denuncias a la Corte de Practicas Restrictivas sin intervención de oficio del director general.

## El Franchising en ALEMANIA

Es el tercer país en importancia en cuanto a la existencia de cadenas franquiciantes.

Jurídicamente carece de una legislación específica que trate de cuestiones referidas a este tipo de contrato. La mayoría de la jurisprudencia y de la doctrina alemana han entendido que la reglamentación concerniente a la agencia comercial debe ser aplicada a los contratos de franquicia por la evidente analogía de algunas situaciones que se pueden presentar.

Luego de la firma del Tratado de Roma, que es mas liberal que la ley antitrust alemana, puede producirse colisión entre ambas, por lo que la doctrina expresa que debe prevalecer la ley comunitaria sobre la materia.

Kleidermacher, Jaime Franchising Aspectos Económicos y Jurídicos, pag. 242,

### El Franchising en los ESTADOS UNIDOS

Es sin duda el país que mayor impulso ha ofrecido a este moderno sistema de distribución comercial. El término franchising es utilizado para designar a los distintos tipos de franchising, es decir, tanto al *format business* franchising como al franchising de producto o de marca.

Las tendencias demuestran que el total de ventas al por menor a través de este sistema, superará en el año 2000, el 50%. Es el principal exportador de franquicias del mundo.

Posee un fuerte marco regulatorio y restrictivo, basado en una legislación muy completa sobre el tema, que busca mantener el principio de buena fe en la celebración y ejecución de los contratos

La ley marco es la ley federal conocida como la Disclosure Rule, vigente desde el año 1979 que define la franquicia y las relaciones entre las partes. Establece la información precontractual que el franquiciante debe dar por escrito al franquiciado.

Existen varias definiciones sobre franquicia que siguen a las tres legislaciones norteamericanas, la de Minnesota, la de California y la de Nueva York, pero existe coincidencia en las tres sobre que la franquicia comercial es un contrato, que puede ser oral o escrito e implícito o expreso, y lo aleja del concepto del contrato de adhesión.

### El Franchising en BRASIL

El caso brasileño es muy particular dentro de América Latina ya que junto con México ha sido el país donde tuvo un desarrollo remarcable la franquicia como casi excluyente contrato de distribución en progreso. Existe una Asociación Brasileña de Franchising - ABF - que viene trabajando para lograr cada vez mayor difusión del Instituto, que creado en 1987 representa a todos los segmentos que constituyen el sistema de franquicias (franqueadores, franqueados, consultores y prestadores de servicios). También es una valiosa fuente de información pues dispone de servicios como ser el Asesoramiento Jurídico y Banco de Datos, ayudando a un número creciente de personas a viabilizar el anhelo de tener un negocio propio.

Asimismo también funciona en este país 1. Fundación Latinoamericana de Franchising que desarrolla una importante tarea docente ya que dicta cursos anuales dirigidos fundamentalmente. a empresarios interesados en el sistema de franquicias.

A pesar que existió recesión, el franchising creció a un tasa de 30%, haciéndolo a expensas del comercio minorista y mayorista tradicional que dejan el equivalente espacio vacío al supermercado y al franchising.

Desde la óptica legal, si bien no hay una normativa propia, se destaca la Ley de Competencia Desleal y fundamentalmente el nuevo Código del Consumidor promulgado por ley 8078/90, que establece indemnizaciones severas a partir de la responsabilidad objetiva que se le atribuyen al fabricante productor, constructor, importador, distribuidor, intermediario o revendedor o prestador de productos o servicios defectuosos o viciados por deficiencias cualitativas, cuantitativas o información errónea o deficiente en los mismos.

Existe en la actualidad la ley federal 8955 del 15 de diciembre dc 1994 que rige la franquicia empresarial. En su artículo 2º define a la franquicia como un sistema por el cual el franquiciante le otorga al franquiciado el derecho al uso de marca o patente asociado al derecho de distribución exclusiva o semiexclusiva de productos o servicios o el eventual uso de tecnología de implementación y administración de negocio o sistema operacional desarrollado por el franquiciante mediante remuneración directa o indirecta sin que se caracterice vínculo laboral. En su artículo 3º establece que el franquiciante debe otorgar a la otra parte una Circular de Oferta de Franquicia que es un documento formal que tiene por objetivo básico el disclosure, esto es la transparencia de la empresa franquicadora ante sus candidatos franquiciantes. Esta circular es considerada por la ABF como un instrumento de obligación que limita las responsabilidades en la formación de la asociación entre franquiciante y franquiciado y la misma debe redactarse por escrito, conteniendo toda la información que garantice buena fé.

I - Firma societaria, razón social o nombre completo del franquiciante y de todas las empresas

II- Estados contables de los dos últimos ejercicios.

III-Indicación de litigios judiciales en que estuvieran implicados el franquiciante, sus controlantes o titulares de marcas, patentes o derechos relativos a sus sub-franquiciadores respecto de la franquicia a otorgar.

IV -Detalle de la franquicia, descripción general del negocio y de las actividades que serán desempeñadas por el franquiciado.

V - Perfil del "franquiciado ideal" en lo que se refiere a su experiencia anterior, nivel de escolaridad y otras características que debe tener obligatoria o preferentemente.

VI- Requisitos referentes al desempeño directo del franquiciado con relación a la administración del negocio.

VII- Especificaciones en cuanto: a) total estimado de la inversión inicial necesaria para la entrada en operación de la franquicia; b) valor inicial de afiliación o tasa de franquicia o caución; c) valor estimado de las instalaciones, equipamiento y stock inicial y sus condiciones de pago.

VIII - Información clara respecto de las tasas periódicas de otros valores que serán pagados por el franquiciado al franquiciador o a quien este designe, indicando la base de cálculo del mismo, y especificando claramente lo siguiente: a) remuneración periódica por el uso del sistema, de marca o de intercambio de servicios prestados por el franquiciante al franquiciado (royalties); b) alquiler de equipos o punto comercial; c) tasa de publicidad o semejante; d) seguro mínimo; e) otros valores debidos al franquiciador o a terceros por el designados.

IX - Nómina completa de franquiciados, sub-franquiciados y aquellos que se han desligado en los últimos dos meses.

X - En relación al territorio se debe tener en cuenta lo siguiente: a) garantizar al franquiciante la preferencia sobre determinado territorio de actuación y en caso positivo sus condiciones; b) las posibilidades del franquiciante de realizar ventas o prestar servicios fuera de su territorio o realizar exportaciones.

XI - Detallar la obligación del franquiciado de adquirir cualquier bien o servicio necesario a los proveedores aprobados/recomendados por el franquiciante.

XII - Indicación clara de que es efectivamente ofrecido al franquiciante por el franquiciado en lo que se refiere a: a) supervisión de red; b) servicios de orientación y otros prestados al franqueado; c) entrenamiento del franquiciado y sus dependientes especificando duración, contenido y costo; d) manual de franquicia; e) auxilio en el análisis y elección del punto donde será instalada la franquicia; f) lay out de las instalaciones.

XIII- Número del Instituto Nacional de Propiedad Industrial donde estén inscriptas las marcas y patentes cuyo uso será autorizado al franquiciado.

XIV - Situación del franquiciado una vez finalizado el contrato de franquicia con relación a: a) know how o servicio de industria al que tuvo acceso en función de la franquicia y b) de actividades competentes con la actividad del franquiciante.

XV - Modelo del contrato - base o del pro-contrato de franquicia que se haya adoptado con su texto completo y plazo de validez.

En su artículo 4° establece que la Circular de Oferta de Franquicia debe ser entregada al franquiciado con una antelación mínima de diez días a la firma del contrato o precontrato o bien del primer pago por cualquier concepto. La falta de veracidad en la información de la circular puede anular el contrato sin perjuicio de las acciones penales que le pudieran corresponder.

Ante el no cumplimiento de lo establecido por el contrato éste será anulable, dando derecho a las repeticiones correspondientes. El contrato debe ser realizado con la presencia de dos testigos y será válido independientemente de su registración ante escribano público.

El franquiciado que a partir de la entrada en vigencia de esta Ley adhiera a un sistema de franquicia sin que le haya sido entregado la Circular de Oferta de Franquicia podrá argüir la anulación del contrato, lo que le otorga el derecho a solicitar la devolución de los importes abonados al franquiciador o tercero indicado en concepto de tasa de afiliación y royalty debidamente ajustados por la variación de la remuneración de depósitos en caja de ahorro, así como las pérdidas y daños adicionales que hubiera sufrido.

No existe legislación específica y la Asociación Brasileña de Franchising, no la aconseja, defiende la autonomía de la voluntad de las partes través del contrato.

Se deben tener en cuenta, las normas fiscales en la materia, y el Código de Defensa del Consumidor como también la legislación en materia de marcas. En este punto la legislación argentina es similar.

Respecto a las marcas consideradas notorias, en Brasil, tienen protección especial si se inscriben en un registro establecido al efecto, lo que determina que se niegue protección a las marcas no inscriptas aunque los tribunales tienden a reconocer diferencias entre marcas notoria y marca notoriamente reconocida y dar la titularidad a esta aunque no exista registro. Considera marca extranjera a la depositada en un país vinculado por un acuerdo internacional, en el que Brasil sea parte fuera depositada también en este país dentro del plazo estipulado en el acuerdo y siempre que exista reciprocidad para el registro de marcas brasileñas en aquel país. Disposición contemplada en la Convención de París del que Argentina también es parte. En el Código de Defensa al consumidor.

### El franchising en ARGENTINA

Hasta fines de los años 80, el franchising tuvo escasa penetración, citando algunas excepciones como Heladerías Massera que posteriormente fuera exportada a Brasil y las cadenas de fast food Pumper Nic, aun cuando ni siquiera utilizaban la denominación franquicia para autoreferencia.

Los primeros sistemas nacionales en difundirse fueron Grímoldi, Duffour, Lutz Ferrando y Marta Harff y entre las franquicias internacionales que desembarcaron podemos destacar MC Donald's, Pizza Hut y Bennetton.

En la legislación argentina, deben cumplirse las limitaciones y alcances de los artículos 31, 32 y 33 de la ley 19550 y sus modificaciones previstas en la ley 22903, tomando en cuenta el artículo 30, que determina que las sociedades por acciones sólo pueden formar parte de otras sociedades por acciones.

Desde 1989 funciona con sede en Buenos Aires la Asociación Argentina de Franchising, como afiliada a la International Franchising Association, que agrupa a las empresas franquiciantes y franquiciadas en nuestro medio y promueve actividades formativas sobre la temática en cuestión.

La franquicia comercial no puede asimilarse sin más a los contratos de colaboración empresarial como así tampoco a la unión transitoria de empresa si bien tienen ciertas similitudes, ni a un contrato de adhesión. Parece más bien un contrato atípico, cuya dinámica propia requiere condiciones de contratación flexibles que le permita lograr un grado de evolución acorde a la dinámica de sus necesidades, para lograr que pueda ser utilizado como herramienta económica.

La liberalización de la economía, la estabilidad y la ley de convertibilidad, brindan un marco adecuado al enraizamiento local del franchising que se rige por el principio de la autonomía de la voluntad de los contratos.

De la evolución general de la economía dependerá el mayor o menor éxito de la figura contractual que ira cada vez más tomando características propias las que reclaman una normativa expresa que lo regule pero no lo aprisione.



Viendo a la Argentina actual, a pesar de las dificultades que atraviesa , insertada en los nuevos espacios económicos donde las transformaciones son altamente veloces, y los consumidores son cada vez más exigentes , atento su posibilidad de informarse de las novedades casi instantáneamente y dispuesto a satisfacerse mejor , más comodamente y a menor costo., una herramienta de marketing como el franchising no puede descuidarse. Debe permitirse su implementación para dar respuestas no solo de progreso tecnológico sino para permitir que a través de ello, se generen puestos de trabajo , ayudando a las empresas que se transformen y se integren hacia los mercado., brindando al contrato marcos regulatorios que lo favorezcan ventajas impositivas que lo tornen atractivo y ayuda crediticia real que no torne ilusoria la vocación de progreso de la Pyme Argentina.

Este método de cooperación comercial, se sustenta en la existencia de una guía completa y un Manual de Procedimientos que enseñan como llevar a la práctica el Plan de una fórmula comercial que ya es exitoso y por otro lado que se encuentra al frente de cada franquicia que se abre , su verdadero dueño que ha invertido su propio patrimonio y se encuentra irremediamente comprometido con el éxito del proyecto.

El atractivo de la franquicia aumenta por varios motivos:

- Expansión rápida: al utilizarse los recursos propios del franquiciado.
- Riesgo minimizado: la inversión de cada nueva franquicia es realizada por cada franquiciado.
- Mayor facilidad de administración: los rubros administrables por el franquiciante serán distintos al de cada franquicia en particular, y su sistematización e informatización le permitirán una veloz y eficaz tarea administrativa con relativo gasto.
- Optimización de Marketing a partir de una economía de mayor escala.
- Mayor valorización de la estructura: la mayor penetración del franchising en otra dimensión económica, su racionalización de costos y estandarización de procedimientos, evalúa la cadena mas allá de la capitalización de cada franquicia abierta, en función de su propia potencialidad.

Por otra parte la profesionalización de los cuadros directivos de un sistema de franchising y la posibilidad de un mostreo mas vasto de experimentación de tendencias y posiciones de mercado, se conjugan en el desarrollo de estrategias de mercadotecnia que no se pueden alcanzar a menor escala. Conceptos como logística empresarial enmarcados en estrategias globales de consolidación y penetración en mercados son usuales en el desarrollo de franquicias nacionales e internacionales que acceden con mayor facilidad a fuentes de financiación no convencionales y alcanzan niveles de inversión en promoción y publicidad imposibles para el empresario independiente.

## 2.1.4 - ELEMENTOS BASICOS DE FRANCHISING

Para entender el proceso que involucra el franchising, analizaremos su desarrollo de acuerdo con Jaime L.Kleidermacher comenzando desde su nacimiento.

Existen distintos elementos básicos involucrados en el establecimiento de un sistema de franchising estos son:

a) Estandarización del éxito (concepto del negocio) - La forma mas común de surgimiento de un sistema de franchising es a partir de un negocio existente que ya funciona con éxito. Es también posible, aunque mucho menos habitual, la intención directa de crear un sistema de franchising a partir de un proyecto base-cero, sin ninguna experiencia piloto previa. En la primera, un Empresario toma conciencia de que su empresa evoluciona excelentemente, comprende que repitiendo el mismo esquema su negocio podría resultar provechoso en otras áreas y decide su expansión. Tiene la opción por ejemplo de edificar un complejo y vasto esquema de producción y comercialización contratando y financiando cada estamento de la empresa, creando una empresa de integración vertical.

Sin embargo no todo proyecto es franquiciable ni en todos los casos puede ser estandarizado, como es el caso de los que requieren un alto grado de complejidad en sus operaciones.

Las claves del éxito de una franquicia son las siguientes: a) existencia de potenciales franquiciantes con suficiente capacidad financiera; b) personal con conocimiento suficiente o apropiados; c) infraestructura accesible y fácil de encontrar; d) mercado adecuado en cantidad y calidad para el producto del franchising; e) que el negocio exitoso no dependa de una moda o de un pasatiempo; f) importancia de un emblema o distinción que caracterice el producto; g) que la expectativa de la ganancia del franquiciado sea superior a la media.

b: Operación piloto. Previo a la conformación del franchising se inaugura un primer establecimiento que cumpla con los requisitos del plan negociado y sirva como prueba de la presentación del producto. En efecto la experiencia, operación, local-piloto será el laboratorio donde todos los elementos del plan negocial deberán ser chequeados hasta los últimos detalles.

Existen algunas ventajas que tiene el desarrollo de una prueba piloto: a) la viabilidad del concepto en la practica será desarrollada y se establecerá como aceptable ante los ojos del publico masivo.; b) se podrán identificar problemas específicos y muchas veces no previstos como por ejemplo métodos y gustos locales, cuestiones laborales, habilitaciones, etc.; c) se podrán hacer estadísticas que permitan una estimación de inversión-costos-retorno; d) se podrá realizar la verificación de la operatividad en si del negocio, formándose los cuadros gerenciales y demás empleados.

Una vez funcionando el sistema de franchising cada nueva franquicia será una nueva experiencia. Cada franquiciado tendrá la oportunidad de verificar el Plan Negocial en marcha y podrá según el caso notificar al franquiciante sobre la posibilidad de nuevas modificaciones.

c) Desarrollo del Plan Negociador: Es el corazón del franchising y debe exponer el sistema del negocio de manera clara y simple a través de un método que no deje nada librado a la

improvisación. Se refiere a promoción y publicidad (campañas locales y nacionales), soporte informático, formación y educación del personal de la franquicia, calidad del producto o características del servicio donde el control de calidad debe ser estricto. Todos los detalles del negocio y la forma de establecerlo y desarrollarlo debe ser otorgados a los franquiciados a través del manual de operaciones. La estructura del Plan de Negocio debe tender a que los períodos de recuperación de la inversión y la tasa interna del proyecto sean atractivos para las dos partes.

El franquiciante tiene tres fuentes de ingresos: a) El Initial Fee (honorarios de ingreso): se debe analizar desarrollando un plan de negocio completo y determinando allí la incidencia sobre el resto del proyecto. b) El Royalty: supone que el porcentaje para aplicar debe ser un 10 % del total de ingresos de la franquicia, pero se debe analizar el criterio de distribución de utilidades que asume el modelo de franquicia para saber cual sería equitativo dado el caso. c) Los ingresos por la venta de productos, servicios u elementos complementarios para los franquiciados.

Es conveniente asegurar al franquiciado un margen bruto que le permita competir y ganar para compartir una parte de sus utilidades, pues ha habido casos de franquicias que fracasan por que los márgenes reservados por los franquiciantes eran tan reducidos que no alcanzaban para asegurarle el pago de los royalties convenidos. De todas manera y dada la actual estructura de costos en la comercialización, resulta muy difícil poner en marcha proyectos que no aseguren como mínimo un 35-40% de margen bruto sobre las ventas.

d) Estructura del Manual de Instrucciones: Es el manual de operaciones donde el franquiciante ha desarrollado toda la tecnología de su negocio y que sirve para entrenar y preparar al franquiciado para "entender el concepto del negocio", la modalidad de atención y operación y para mantener la misma ruta que se desarrolla en todos los demás locales de una cadena.

Es una guía de como, donde, cuando y porque del establecimiento de la franquicia y su posterior conducción. Se entrega un logo de formalizado el acuerdo y es usualmente utilizado durante el entrenamiento del franquiciado y su personal. No contiene los aspectos secretos del franchising los cuales se transmiten por un sistema verbal codificado para proteger el know how. Y registro secreto del franquiciante. Debe contener la filosofía empresaria y la naturaleza del negocio como así también el detalle de operaciones y métodos, instrucciones operativas y asistencia, control y variabilidad.

e) Marketing del plan Negocial: El desarrollo del franchising es un negocio diferente de la comercialización de los productos que en si mismo encara. Es necesario tener clara esta distinción una vez que es habitual que los titulares del franchising desplieguen distintas estrategias de comercialización que serán propias y que no necesariamente tenderán a mejorar la penetración de sus bienes y servicios en el mercado consumidor, sino que tendrán por objeto vender franquicias. El mejor método para vender un franchising es la prueba del éxito en distintos sistemas de promoción del mismo. Es significativamente relevante la promoción en los casos que se desea franquiciar internacionalmente.

h) Firma del Contrato: El mejor método para no crear problemas ulteriores o concomitantes en el desarrollo de la franquicia, es preveer en el contrato todas las posibilidades sobre el futuro de la relación, pues cabe señalar que tratándose el franchising de una relación atípica,

absolutamente no legislada en ninguno de nuestro códigos ni leyes, la voluntad de las partes será lo que rijan como norma sus destinos.

Es necesario considerar una breve mención de los items que resultan habitualmente incluidos en el acuerdo:

1) **preámbulo y objeto del contrato:** las partes establecen las marcas de referencia e interpretativas del contrato, asumiendo su integración en un sistema de franchising y desarrollando en que consiste la franquicia;

2) **cesiones de uso y licencia de marca:** se establecen las marcas, diseños, procedimientos y métodos secretos que serán cedidos;

3) **exclusividad:** existen diferentes tipos como, por ejemplo: la exclusividad de área o zona que implica la prohibición para el franquiciante de extender otra franquicia dentro de la misma región o exclusividad de suministro-exclusividad de compra donde el franquiciante se compromete por si o través de un tercero a provisionar con exclusividad al franquiciado de los elementos que necesita para el funcionamiento de la franquicia.

4) **derechos y obligaciones de la partes:** básicamente el franquiciante deberá transmitir su know how a través del manual del plan de negocios, brindar asistencia y otorgar elementos prometidos, invertir en campañas de publicidad, defender los derechos de propiedad de marca, licencias, diseños y efectuar control de calidad. En sus derechos incluye cobranza de los royalties o otras remuneraciones acordadas y el respecto por parte del franquiciado de la exclusividad de compra a el de los elementos de la franquicia. Por su parte los deberes del franquiciado son respetar las instrucciones y recomendaciones del Plan Negocial y aceptar el control de franquiciante defendiendo la excelencia de la marca y el pago de las regalías. Dentro de sus derechos se destacan la asistencia permanente del franquiciante y la inclusión en los beneficios de las campanas publicitarias.

5) **duración, renovación, resolución:** es conveniente que en el contrato prevea en forma expresa un plazo de duración y debe determinar la conclusión de la franquicia y el sistema con que se va a dirimir los posibles conflictos.

i) **Servicios iniciales al franquiciado:** El primer servicio que se debe brindar al franquiciado es el entrenamiento, así como un aprendizaje completo de todos los detalles de la franquicia y la manera de llevar adelante la empresa. Se trata de un aprendizaje de todos los aspectos del plan negocia. El entrenamiento comprenderá todo los aspectos vitales como por ejemplo: las calidades y características del producto o negocio, administración y cuestiones financieras, cuestiones contables y el manejo del manual de operaciones.

En la fase previa a la inauguración se realiza la labor de entrenamiento y formación definitiva del franquiciado culminando con todos los aspectos organizativos del nuevo establecimiento y ultimando los detalles requeridos para su apertura inaugural.

j) **Establecimiento de la franquicia:** El establecimiento de cada franquicia implica de por si el cumplimiento de *todas* las etapas previas a las que hemos hecho referencia anteriormente.

k) **Relación posterior franquiciante/franquiciado:** Es de destacar el aspecto estrictamente necesario que implica es camino de doble vía inherente al franchising, el control/asistencia. Por

un lado el franquiciante le debe la asistencia y colaboración necesaria al franquiciado para que la franquicia resulte exitosa mientras que el franquiciado a su vez tiene el derecho de exigir que tal asistencia le sea prestada en el tiempo y en el modo oportuno. Asimismo el franquiciante tiene el derecho de exigir al franquiciado que acepte su colaboración y asistencia controlando así el cumplimiento del éxito del plan negocial.

En esta área de las relaciones bilaterales franquiciado/franquiciante, la responsabilidad de su desarrollo recae casi exclusivamente en el franquiciante.

## 2.1.5 - CLASE DE FRANQUICIAS

Las alternativas de franchising se pueden dividir en dos grandes géneros ya se trate de una franquicia de producto o una franquicia de servicios, haciendo la salvedad de que muchas veces algunas variantes se conjugan en ejemplos únicos que las abarca.

Franquicia Maestra o Principal ( Master franchising ): El franquiciado acuerda a través de una negociación y de un contrato, una área geográfica que concuerda con un país o varios países, para que el franquiciado a través de políticas y programas específicos, la desarrolle de forma total y absoluta. El franquiciado está autorizado a otorgar subfranquicias a otros franquiciados para zonas o territorios con límites específicos.

Franquicia Normal o Standard (business format franchise): Este es el tipo de franquicia más conocida que opera dentro de cada país, desarrollando el "concepto del negocio» hasta hacerlo conocido y exitoso y luego puede internacionalizarlo convirtiéndolo en Master Franchise. Esta Business Format Franchise, abarca todo el pack de la franquicia y lo desarrolla en los manuales, permitiendo que quién lo recibe pueda poner en práctica todo el know how.

Franquicia Corner o de espacio o de esquina local (corner franchise): Es aquella que no pertenece a un negocio o local integralmente sino en forma parcial. Se da en los casos en que los franquiciantes no poseen una gama de productos o servicios tan amplia que necesite un local completo, como por ejemplo las máquinas fotocopadoras. El marketing de concepto es aquí completamente compatible y sinérgico con los otros productos y servicios. Es un acuerdo entre el comerciante y el dueño de la franquicia.

Esta alternativa, que no está todavía muy difundida en Latinoamérica es ideal para empresas franquiciantes que no tienen una gama muy amplia de productos o cuando la misma no alcanza para asegurar un nivel de rentabilidad adecuado para un local exclusivo.

Franchising de licencia de marca registrada: Pone el acento en la importancia excluyente que la licencia de nombre o marca tenga en el franchising de referencia. Es decir que más allá del producto o servicio que puede estar comprometido en la franquicia, el peso superlativo soporte del franchising lo constituye el propio nombre comercial.

Este tipo de franquicia es uno de los más desarrollados en los últimos tiempos y es sin duda el

mas importante dentro de las franquicias internacionales. El prestigio del nombre y los secretos de como, o know-how del producto o servicio son los que constituyen el sino del franchising. Por ejemplo una cadena de hoteles, negocios de comida, etc.

Este sistema constituye posiblemente la gran atracción del franchising, permitiendo a pequeños comerciantes competir con grandes compañías, a través de adecuadas campañas de promoción y publicidad de los productos en cuestión dentro de los mercados apetecidos, lo cual sería impensable fuera de la cadena.

Licenciante de marca registrada-fabricante: El franquiciante concede a un fabricante autorización para producir el producto en cuestión dentro de la franquicia, comercializarlo dentro de una cierta zona acordada con la marca del franquiciante y sujeto a los controles adecuados marcados en lo contrato que los ligue.

Asociaciones de Licenciante de Marcas/ miembros asociados: Son grandes estructuras comerciales que se unen entre si estandarizando sus productos que son individualizados con una marca registrada, comercializan su producto dentro de las reglas del franchising y se asignan zonas para la comercialización. Un organismo central supervisa y controla. Estos sistemas si bien no son demasiado conocidos en nuestra cultura económica, lo son en los Estados Unidos.

El licenciario de marca - minorista: Es el caso mas típico de negocio exitoso que autoriza a otros empresarios a utilizar su marca, abrir nuevas sucursales y comercializar sus productos o servicios en determinadas zonas bajo su control. Ejemplo de esto son: Mac Donald's, Pizza Hut, Hertz, Holiday Inn, etc.

La supplier franchise: Es una asociación efectuada entre dos o más empresas que se puede celebrar bajo distintas formas contractuales, mediante la cual se forma una unidad de negocios. Es un acuerdo de producción y provisión por el cual el proveedor produce en determinadas condiciones fijadas por la otra, obligándose a entregar toda su producción a ésta.

Abarca toda la investigación y desarrollo del producto y sus materias primas, y la cesión de tecnología por partes del franquiciante, quien comprará la totalidad de la producción incorporándola a sus productos y asumiendo la responsabilidad total frente al consumidor final.

Mediante la colaboración intra-empresarial se potencian las ventajas competitivas considerando a los proveedores como sub-sistemas de la empresa, entendida ésta, como un sistema y permitiendo que ciertas actividades administrativas o productivas sean realizadas por quienes lo harán de manera más competitiva que aquel que encarga la realización del producto. La franquicia de proveedor completa el criterio de la franquicia tradicional e integra desde atrás hacia adelante a los proveedores.

La empresa franquiciante es la que compra los bienes y servicios producidos bajo sus condiciones con exclusividad, mediante este contrato de franquicia de provisión. Es el comprador de lo. bienes que se transforma en un socio más. Se produce una integración horizontal productiva. Una de las partes pierde lo que se denomina "soberanía de marca» y se incorpora como una subparte de un todo mas grande del cual es el proveedor.

Existe transferencia y cesión de tecnología especialmente en la parte operacional productiva. La diferencia fundamental con la franquicia común estriba en el hecho de que el franquiciante se reserva el derecho de comercialización de los productos, reservándose la responsabilidad civil y comercial frente al usuario. Tienen objetivos estratégicos compartidos, donde el franquiciado aporta su infraestructura física y tecnológica y materias primas pasando a ser un socio.

A raíz de la transferencia de tecnología, el desarrollo de los productos y materias primas, y como consecuencia del fenómeno de la globalización y regionalización, se desarrolló en las empresas la capacidad de abarcar los mercados ampliados con menores costos de producción y mejor calidad de bienes y servicios. La franquicia de proveedor es una buena herramienta para sinergizar las ventajas comparativas de las empresas coordinando acciones para una mejor penetración de los mercados internacionales.

El franchising cruzado entre países del Mercosur, es una válida alternativa que permite superar las asimetrías entre los cuatro países. Si por problemas de costo de producción de las empresas no pueden exportarse los productos, puede exportarse una franquicia maestra, o transferir tecnología a través de socios del otro país, donde puedan fabricarse los productos con dicha tecnología y a costos más económicos. Exportar capacidad, know how y talento a través de una franquicia, encontrando el socio adecuado capaz de llevarla a cabo juntos y a su vez encontrar nuevos mercados.

El Mercosur es la plataforma que, si se aprovecha debidamente y con capacidad creadora, puede lanzar a las empresas hacia el resto del mundo más allá de las asimetrías que deben tratar de superarse y más allá de las barreras cambiarias que pueden no resultar siempre fáciles de sortear. Exportar la tecnología o exportar el producto a través de una licencia de fabricación o licencia de marca o una master franchise.

El proceso de elegir una franquicia, requiere un previo análisis de mercado y un estudio de factibilidad y determinar que conceptos pueden trasladarse y ser absorbidos por el público argentino. Será posible ver entonces que debido al gran intercambio turístico que siempre ha existido con Brasil, muchos conceptos pueden ya estar bien difundidos y la marca bien identificadas entre el público consumidor de la Argentina facilitando su penetración y afianzamiento local.

Esta posibilidad requiere por supuesto un cambio de mentalidad en las partes intervinientes y el franquiciante debe realmente permitir que sea un verdadero negocio para el franquiciado con beneficios que lo hagan interesante a este último.

El franquiciado debe perder su ideal cuentapropista y renunciar a exportar su marca, sintiéndose parte de un todo mayor y más ambicioso en su capacidad de llegada a los distintos públicos, en una planificación a mediano y largo plazo, utilizando toda su capacidad productiva a menor costo, con transferencia de tecnología que podrá utilizar aún para situaciones extrafranquicia.

## 2.1.6 .- NATURALEZA JURIDICA DEL CONTRATO DE FRANCHISING

Los distintos caracteres que conforman la naturaleza jurídica del franchising son los siguientes:

- Consensual: el acuerdo se perfecciona cuando ambas partes manifiestan su consentimiento en forma expresa. El momento será efectivo en la firma del instrumento que contenga las estipulaciones que conforman la totalidad de la convención a la que las partes hayan arribado.

- Bilateral: surgen obligaciones y derechos para ambas partes.
- Oneroso: ambas partes tratan de obtener un lucro económico.
- De tracto continuado: característica fundamental que se manifiesta en el control y asistencia quedurante el contrato tiene lugar por parte del franquiciante.
- Atípico: no esta reglamentado por el Código Civil y Comercial, por lo tanto se impone la voluntadde las partes, el orden público y la buena fe en la celebración y ejecución de los contratos.
- Cooperación: la satisfacción de cada parte se conjuga con la de la otra en objetivos que se entrelazan, marcando la impronta colaborativa de la distribución. No se trata de contratos de colaboración asociativa como los legislados en la ley de sociedades o en la unión transitoria de empresas o contratos de colaboración empresaria. Se produce la existencia de distintas empresas con independencia jurídica y el fenómeno de autonomía de las partes pero en las franquicia no alcanza a derivarse la voluntad asociativa para un proyecto común. Las partes son independientes en este sentido y no se da una persona jurídica distinta nacida raíz de esta vinculación como sujeto de derecho.

Posee también otros caracteres habituales:

- Intuitu Personae: El contrato de franchising es intuitu personae por la calidad del franquiciado, es la situación mayoritaria en los contratos de franquicia . Por otra parte le franquiciante es una empresa que posee ya una fórmula exitosa, y buscan una relación de confianza entabladas con personas minuciosamente seleccionadas en relación a sus calidades personales. En estos casos es realmente cierto que el contrato de franchising adquiera un carácter intuitu personae de gran significación, donde el franquiciante no será necesariamente y en todos los casos un comerciante individual personalizado, sino que podrá construir una verdadera organización programada para atender a los requerimientos específicos de la franquicia.

Estos supuestos se dan en mayor grado en aquellos contratos de franquicia donde se concibe un Master Franchising, es decir que un franquiciante otorga a un franquiciado la facultad de organizar la red de franquicia en un vasto territorio geográfico con facultad a su vez de sub licenciar franquicias.

- Fiduciario: La doctrina reconoce su existencia en cuanto al secreto que se impone al franquiciado en relación al know how que se transmite ya que la confianza es fundamental para comunicarlo.

- De adhesión: El franquiciante para mantener unidad de criterios dentro del contrato efectúa un contrato tipo, de condiciones generales de contratación, al cual los franquiciados tienen libertad de adherir o no. Pero una vez aceptado no existe poder de discusión sobre las cláusulas contractuales para no alterar la uniformidad del criterio del sistema implementado. Lo que se refiere a las cuestiones operatorias, a la transferencia de know how, a la protección de la imagen, a los pago. de cánones o royalties, no pueden ser modificados.

Para interpretar estas condiciones se aplicaran los artículos 1198 del Código Civil y el 218 del



Código de Comercio. Las cláusulas de las condiciones generales deben ser razonables y las manuscritas prevalecer sobre las impresas. No deben interpretarse por analogía las cláusulas que establecen las prestaciones recíprocas de las partes, sino efectuar interpretación literal y en los supuestos de ambigüedades debe estarse al principio de la buena fe contractual.

Las cláusulas contractuales deben ser claras y los derechos y obligaciones de las partes deben obedecer a un principio de justicia y deben resultar exigibles.

-Uniforme: la uniformidad se traduce en la necesidad de mantener una identidad absoluta en relación a todos los niveles de la franquicia. Es la prima facie esencial en los contratos de franquicia y probablemente podría sorprender la inclusión de este carácter como alternativo o no esencial.

## 2.1.7 - ELEMENTOS DEL CONTRATO

Entre los distintos elementos que componen el contrato se destacan:

Sujetos de relación contractual: son básicamente el franquiciante, dueño del plan de negocios, marcas, patentes, sistemas de venta que autoriza a otra parte a implementar y explotar el negocio bajo su propio control y el franquiciado, a quien se autoriza la explotación de un negocio según el plan de negocios del primero que le debe la asistencia y el control necesarios para llevar adelante la explotación.

Objeto de la franquicia: Es la licencia o autorización del franquiciado para explotar el plan comercial propiedad de franquiciante, que generalmente involucra el permiso del uso del nombre comercial de franquiciante, como el de todas las marcas registradas y/o patentes involucradas.

Contraprestaciones: Existen diversas formas en que el franquiciante puede resultar beneficiado por la expansión de la red de franquicias. Tradicionalmente se da a través de un fee de ingreso, una suerte de derecho de matrícula para ingresar al club del franchising en cuestión, de oscilante significación económica. Por otro lado un royalty o regalía periódica que tendrá vinculación con las ventas efectivamente realizadas por el franquiciado. En otros casos el interés del franquiciante estará dado por las ventas o colocación de sus artículos, de sus productos.

En distintos supuestos el franquiciante será una empresa que produce maquinaria y su interés podrá ser mixto; es decir por un lado venderá u otorgará en leasing la máquina pero además cobrará una regalía mensual. Asimismo el franquiciante podrá designar el proveedor que deberá suministrar el franquiciado de los artículos que hacen al nudo de la distribución de la franquicia. Puede tratarse de un valor inmobiliario.

Cuando se trata de bancos o instituciones financieras pueden ser importantes los intereses percibidos por parte del capital inicial, o asistencia financiera en la evolución de la franquicia, como principal utilidad de ese franchising.

- Exclusividad/ Territorialidad exclusiva de la franquicia : Es el espacio geográfico donde tendrán efectos los derechos de los franquiciados. El límite de este derecho es el respeto y la buena fe que debe primar en los contratos (art. 1071 del Código Civil). Las tarifas, costos, relaciones económicas, índices de rentabilidad y regalías son productos de complejos sistemas de cálculos que se basan, en gran parte, en predicciones con respecto a las zonas de apertura de las franquicias, no solo por la potencialidad de la zona en sí misma sino por la

interacción de las distintas zonas entre si.

- Exclusividad y suministro de compra: Independientemente de la restricción que asume el franquiciante en relación a la territorialidad de la franquicia otorgada existe una exclusividad de suministro de los productos o servicios involucrados en el sistema tanto sea por el mismo o por un proveedor por el designado .

## 2.1.8 - DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LA PARTES

### Obligaciones del Franquiciante

- a) Cesión de la licencia, autorización de uso de nombre y marca comercial, etc.: implica poner en marcha la franquicia al hacer conocer y permitir al franquiciado la ejecución del plan negocial por el ideado.
- b) Espacio físico: según el tipo de franchising que se trate es obligación del franquiciante no solo proveer el espacio físico para desarrollar la franquicia sino también el equipo técnico y materiales que hagan idéntica en su caso la imagen identificatoria de la cadena.
- c) Provisión de equipo, mercaderías, uniformes, etc.
- d) Asistencia al franquiciado: durante la relación contractual el franquiciado requerirá el apoyo y la asistencia técnica del franquiciante para seguir adelante.
- e) Control: el franquiciante verifica el desarrollo de cada franquicia, sus probables defectos y brinda todos los medios a su alcance para que el franquiciado realice las correcciones necesarias al éxito del negocio..
- f) Publicidad y Promoción.

### Obligaciones del Franquiciado

- a) Pagos de derechos, regalías, honorarios, alquileres y cualquier otra compensación económica que se hubiere pactado .
- b) Explotación efectiva de la franquicia;
- c) Cumplimiento de los standares del plan negocial;
- d) Pagos de seguros, cargas laborales, provisionales e impuestos;
- e) Confidencialidad en los métodos y patentes del plan negocial;
- f) Permiso de amplio control;
- g) Protección de la marca;

h) Cesión del contrato de franchising: la mayoría de los contratos establece la prohibición de la cesión del contrato a los terceros. Numerosa doctrina encuentran fundamento de esta posición en el carácter intuitu personae del contrato. Otra parte de la doctrina entiende que esta posición implica un conculcamiento al derecho de propiedad.

## 2.1.9 CAUSAS DE EXTINCION DEL CONTRATO

Para fijar el término de la franquicia, debe tenerse en cuenta la naturaleza de la misma. En Argentina tienen en términos generales tres años, las europeas alrededor de cuatro o cinco años.

-

- Existen distintas causas para la extinción del contrato de franchising:

a) Cumplimiento del plazo.

b) Rescisión anticipada por mutuo acuerdo: las obligaciones se extinguen solo hacia el futuro y no retroactivamente. Pueden también fijarse una indemnización o un preaviso determinado por el cual ambas partes pueden abandonar el contrato.

c) Caso de incumplimiento: Cesan todos los efectos contractuales ante el incumplimiento de las obligaciones emergentes del contrato. Puede exigirse la ejecución forzada de la obligación no cumplida o la resolución del contrato según las circunstancias. Se aplica el art 216 del Código de Comercio, salvedad hecha de la solución especial que las partes hayan impuesto contractualmente (conf. art. 1197 Código Civil). Las partes pueden fijar el pacto comisorio expreso. De no existir pacto comisorio expreso la parte acreedora de la obligación puede intimar el cumplimiento con plazo no menor a quince días o en el que se hubiera establecido. Si no cumple el deudor con la intimación, se resuelven las obligaciones emergentes del contrato y surge para el acreedor la facultad de pedir indemnización por daños y perjuicios.

Para solicitar la resolución del contrato, el incumplimiento debe ser de tal grado que impida el desarrollo de la franquicia. Si se tratar, de algo menor debe exigirse el cumplimiento.

. Cualquiera de las dos partes de la relación contractual puede exigir resolución del contrato y daños y perjuicios. Asimismo produce opción de reparar daños y perjuicios el incumplimiento constituido por la declaración imprevista y arbitraria del contrato, en los casos en los que una parte arbitrariamente denuncia el contrato que aun esta pendiente de duración. Cuando la resolución se produce por incumplimiento, se transforma en obligaciones de reparar daños.

A fin de determinar los alcances que tendría la reparación del daño en los casos de resolución por incumplimiento, hay que determinar previamente el régimen que se va a aplicar, si es extracontractual o contractual. Esto implica consecuencias diferentes: el deber de reparar contractualmente, o sea en relaciones contractuales, se vincule con la extensión de la relación jurídica de acuerdo a las categorías de dolo o culpa. El Código Civil limita en los casos de culpa la indemnización por daños derivados del incumplimiento objetivo y en los casos de dolo el deber de reparar se extiende a las consecuencias inmediatas no necesarias y mediatas previsibles (art 520) y ss. Código Civil). El franquiciado debe la prestación específica del contrato y los intereses, según sea el caso. Si se trata del franquiciante doloso, debe resarcir por las ganancias no

percibidas, efectuando el franquiciado un promedio de lo que hubiera percibido hasta el fin del contrato más las pérdidas de los negocios que no se completaran por culpa del incumplimiento.

- d) Resolución por cuestiones sobrevinientes

- Muerto o incapacidad del franquiciante: Si se trata de una persona física los derechos se transfieren a los sucesores quienes los administrarán. Si se trata de un talento especial del franquiciante, debe resolverse el contrato como por causa de fuerza mayor.

- Muerte o incapacidad del franquiciado: Si la franquicia es *intuitu personae* debe considerarse concluida al producirse la muerte o la incapacidad del franquiciado. No obstante cabe indemnizar a la familia mediante la inclusión de una cláusula que tuviera en cuenta el lucro cesante de la franquicia.

- Quiebra del sistema de franchising: si se produce la insolvencia del franquiciante, debe por tratarse de contratos de ejecución continuada que dependen de prestaciones del fallido, resolverse con una declaración de quiebra. Si la calidad *intuitu personae* del franquiciante es notoria, obviamente debe resolverse, pero si así no fuere podría optarse por la continuación de la empresa y podrán los franquiciados, presentándose ante el juez que interviene en la quiebra, hacerse cargo de la continuación del contrato.

- Quiebra del franquiciado: En estos casos puede el franquiciante tratar de resolver el contrato ya que se perjudicarían aún más por la mala imagen sobreviniente respecto a la franquicia. Por otra parte el síndico de la quiebra podría intentar continuar con la explotación a fin de pagar los pasivos concursales. Serían de aplicación al caso los artículos 149 y 151 de la ley 19.551.

La existencia del control del franquiciado por parte del franquiciante, no afecta la independencia de las partes, ya que el primero asume los riesgos empresarios a su cargo. Aunque por sus características el art 30 de la ley de Contrato de Trabajo no se aplica a las franquicias, en el contrato debe constar que los riesgos están a cargo del franquiciado, a fin de que se pruebe que no es el franquiciante empleador del franquiciado y que dicho contrato no constituye fraude al art. 14 de la ley de Contrato de Trabajo. Por otra parte el art.31 de la L.C.T. establece solidaridad con respecto a las obligaciones laborales de las empresas que estuvieren dirigidas, controladas o administradas por otras o respecto a los que configuren un conjunto económico cuando medie dolo o fraude o temeridad en la conducción. La franquicia es un contrato de colaboración y las partes conservan su independencia. El control del franquiciante es para protección del uso de su marca y efectivizar su asistencia tecnológica. Respecto de la temeridad, solo cuando constituye fraude se podría invocar el art. 31 de la L.C.T. La jurisprudencia no ha recogido este artículo porque se debía probar el fraude y las demandas no prosperaron.

La jurisprudencia de la Corte, en fallo de abril de 1993, sentó que "los contratos de concesión distribución y franquicia permiten vincular a un empresario que suministra un producto desligarse de su ulterior procesamiento, elaboración y distribución. Esta finalidad económica se frustraría, si el derecho aplicable responsabilizara sin más a los concedentes por las deudas laborales de las concesionarias, con perjuicio para la economía nacional por las indudables repercusiones que ello tendría en las inversiones en contratos de este tipo."

Marzorati critica el fallo y dice: que este fallo no ha indagado o profundizado en lo referente a la naturaleza jurídica del format business franchising.

## 2.2.0 LA DEFENSA DE LA COMPETENCIA Y LA CONCURRENCIA DESLEAL

La ley de defensa de la Competencia argentina, tiene antecedentes en la legislación sobre la materia del Mercado Común Europeo. Los artículos 85 y 86 del Tratado de Roma. El artículo 85, establece la incompatibilidad con el mercado común de los convenios entre empresas que puedan afectar el comercio entre los estados miembros al impedir , restringir o distorsionar la competencia dentro de dicho mercado. Ya sea fijando precios, limitando o controlando el mercado o repartiendo estos o su aprovisionamiento. Aplicando en relación con clientes comerciales normas desiguales para operaciones equivalentes, ubicándolos en desventaja competitiva., obligando a la contraparte a obligaciones adicionales que nada tengan que ver con el objeto del contrato.

Para que exista una exención, el contrato debe notificarse a la Comisión de la Comunidad Económica Europea y el acuerdo debe contribuir a mejorar la producción o la distribución o fomentar el progreso económico. Reservar a los consumidores una participación equitativa en el beneficio resultante en forma de mejoramiento de la calidad de los servicios. Nunca debe eliminarse la competencia respecto de una parte sustancial de los productos o servicios de que se trate.

En el caso del franchising, se les brindó una exención general mediante un reglamento el 4087/88 de la Comisión, que permite que no tengan que ser notificados en cada caso.

Respecto al caso Yves Rocher, la Comisión no consideró restrictiva de la competencia las obligaciones contractuales respecto de la transferencia del know how original, las obligaciones impuestas por el cedente a los concesionarios a fin de asegurar que estos exploten sus derechos privativos de propiedad industrial y conocimientos técnicos de acuerdo a su destino.

La selección de franquiciados con estrictos criterios referidos a las cualidades personales de los mismos. Consideró fundamental para el éxito de la fórmula la intervención del cedente en la elección de los puntos de distribución , en las pautas arquitectónicas de los locales, la publicidad y la obligación de vender exclusivamente los productos de la marca. La obligación de los concesionarios de abstenerse de efectuar actividades competitivas con la marca durante el período de validez del contrato. Como así también la prohibición de divulgación de los secretos técnicos , y la prohibición impuesta al concesionario de vender productos cosméticos, hasta un año después de finalizado el contrato. El derecho de control que se reserva el franquiciante sobre inventarios y estados financieros.

No consideró que la empresa pudiera producir efectos anticompetitivos horizontales respecto de otras marcas, teniendo en cuenta la dispersión de la oferta de productos cosméticos a nivel de producción y de distribución.

La Comisión entendió que no le era aplicable al caso, el apartado 1º del art.85.

Dentro de nuestro marco normativo, la ley que rige la defensa de la competencia es la ley 22.262 que en su artículo 1º sanciona a) los actos relacionados con la producción y el intercambio de bienes y servicios que limiten, restringen o distorsionan la competencia y b) los que abusen de su posición dominante en el mercado produciendo un perjuicio para el interés económico general. En el artículo 5 se excluye de la prohibición que efectúa el art. 1º, las conductas que se atengan a normas generales o particulares o a disposiciones administrativas que se dicten en función de las primeras. La razón de estas disposiciones es permitir la compatibilización de las normas atinentes a la propiedad industrial con la ley de defensa de la competencia.

El art. 41 inciso e) incluye como punible con las sanciones del art. 42 el fijar, determinar o hacer variar directa o indirectamente por medio de acciones concertadas, los precios de un mercado o el desarrollo técnico, o las inversiones destinadas a la producción, distribución o comercialización de cantidades mínimas, descuentos u otros aspectos de la comercialización y venta y considera ilícito celebrar acuerdos o emprender acciones tendientes a distribuir o aceptar entre competidores, zonas, mercados o clientes.

En el franchising se dá un programa de distribución y una política concertada de precios a fin de profundizar la uniformidad de la red. Empero cabe señalar que para que el franchising se pudiera constituir en este supuesto, tendría que tratarse por ese medio de distorsionar el mercado, mediante monopolio u oligopolio a efectos de perjudicar el interés general. De cualquier otro modo, no podría ser condenada ya que el objeto de fijar los precios en el sistema de franchising pretende solo unificar la imagen de la franquicia y la oferta que recibirá el usuario en cada una de las bocas del franchising,

Por otra parte cuando se determinan zonas geográficas no resulta fácil lograr tendencias monopólicas u oligopólicas en los precios que perjudiquen precios sobre productos similares ya que en cada área existirá una sola franquicia

Para que sea perjudicial, permitiendo conductas que puedan afectar la libre competencia debería tratarse de un sistema extendido de penetración en el mercado, concentración de capitales y sumamente conectados entre si. No obstante dentro de los fines empresariales normales sigue siendo el franchising una herramienta de penetración de los mercados apta para conseguir objetivos comerciales de progreso.

Para que se pudiera decir que a través de la figura se produce dumping debería constatarse un caso de precios depredatorios, en una acción marcadamente destinada a provocar la desaparición del competidor, poniéndolo en situación de perder sus clientes en función de la ventaja desmesurada de quien produce la acción o colocarlo en situación de insolvencia al no poder sobrevivir los costos. Los precios deben estar por debajo del costo y que este accionar logre el crecimiento en el mercado, del depredador.

La legislación brasileña es similar a la argentina . ambos países adhirieron a la Convención de París de 1883. En Brasil rige el Código de Propiedad Industrial, que establece que las disposiciones del Código , son aplicables a los pedidos de privilegios y registros aplicables a los pedidos de privilegios y registros depositados en el extranjero y que tengan protección asegurada por tratados de los que el país sea signatario, desde que fueran depositados en dicho país, exigiéndose reciprocidad, permitiendo a toda persona domiciliada en Brasil, y que tenga interés legítimo, solicitar administrativa o judicialmente, en igualdad de condiciones de cualquier disposición de tratados o convenciones de los que Brasil sea parte.

En materia de marcas existe la protección especial respecto de marcas notorias en Brasil solamente si son inscriptas en un registro establecido a tal fin. Esto produjo que se negara protección a marcas notorias no inscriptas, aunque judicialmente, existe la tendencia de reconocer diferencias entre marcas notorias y marca notoriamente reconocida. (ejemplo: caso Philips y Cartier) .Se considera marca extranjera la depositada en países vinculados por acuerdos en los que el país es parte, que fuera depositada también en Brasil, siempre que exista reciprocidad para la registración de marcas brasileñas.

## 2.2.1 SISTEMA DE RESOLUCION DE CONTROVERSIAS

Dentro del ámbito del Mercosur , el Consejo Mercado Común creó el 5 de agosto de 1994, por decisión N°9 la Comisión de Comercio del Mercosur, órgano intergubernamental encargado de asistir al organismo ejecutivo, de velar por la aplicación de los instrumentos de política comercial común acordados por los países signatarios, a fin de lograr el progreso de la Unión Aduanera y efectuar el seguimiento y revisión de los temas relacionados con las políticas comerciales comunes, el comercio dentro del bloque y hacia el exterior. Debe velar por la aplicación de instrumentos comunes de política comunitaria. Entre los que se encuentran los regímenes contra prácticas desleales de comercio, de salvaguardias de defensa de la competencia-

## 2.2.2 SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS CON RESPECTO A ALGUNOS CONTRATOS

### Contrato de Suministros:

Es el contrato por el cual una de las partes asegura a la otra por un plazo determinado o indeterminado, la provisión continua de bienes y/o servicios que produce y lo brinda a un precio preestablecido o variable. Puede estar involucrado o no en un contrato de franchising según se transfieran o no los secretos de fabricación .que serán objeto de la red de franquicia en cada caso particular, o si los productos son producidos por el franquiciante u otro proveedor designado por él. Solo en estos últimos supuestos habrá una obligación de suministro asumida por parte del franquiciante o del proveedor por el designado, con relación al franquiciado.

### Contrato de Concesión Comercial.

Lo que caracteriza un contrato de concesión comercial es que el distribuidor por su cuenta y riesgo y actuando en su exclusivo nombre posee el derecho que le cede el fabricante con exclusividad durante un plazo que puede ser determinado o no. Es el fabricante quien fija el precio de venta final y controla el funcionamiento de esta concesión con amplio poder de reglamentar y controlar. Se diferencia de la concesión privada en la cual el principal autoriza la explotación de un único servicio, regíndose por el derecho civil.

Según Marzorati para la doctrina francesa la franquicia es uno de los tipos de concesión comercial. Es un todo de cooperación interempresaria en la cual el que toma la franquicia se obliga a pagar un derecho de ingreso y cuota periódica, mientras que en la concesión no está prevista esta obligación.

Distingue entre "franchising a la americana" que es la concesión de una marca, producto o servicio. El franquiciante cede el uso de la marca y se obliga a proveer al franquiciado los medios de comercialización del producto o servicio. Es el marketing de una idea.

Por otra parte el "franchising a la europea" no excluye la licencia de una marca ni el pago de regalías por el franquiciado pero lo que es excepcional aquí es el pago de un derecho de ingreso al grupo.

Marzorati expresa que estas características de doctrina francesa son válidas frente a la franchise business format y la franquicia de productos. En la business format franchise el

franquiciado está licenciado para hacer negocios según un know how preparado por el otorgante que se identifica con su marca comercial y un estricto control. El productor concede el derecho a distribuir el producto en forma semi exclusiva comercializando su nombre o marca. En la franquicia, la concesión de uso de marca y el pago de prestaciones periódicas son esenciales, no así en la concesión en la cual se fijan pautas de comercialización pero no exige un método.

#### Contrato de Distribución:

Se trata de una relación contractual entre un fabricante y un distribuidor a quien se le otorga una zona donde revenderá los productos que le compra al fabricante. No requiere exclusividad ni fijación de precios, ni obligaciones de prestar servicios y garantías de productos. Tampoco existe transferencia de tecnologías ni aportes para publicidad. No representa al fabricante. A veces se produce mayor complejidad en el contrato y se adopta exclusividad en una zona para distribución donde se incluye la cláusula de no competencia o se compromete a hacer aportes para publicidad transformándose así en un contrato de concesión. Se da más en el campo de los servicios y la distribución es al respecto de los productos.

La franquicia empresaria en cambio, es un método o sistema para lograr el desarrollo de un negocio igual en sus características e igualmente exitoso al que desarrolla el franquiciado.

#### Contrato de Agencia Comercial:

El principal objeto del agente comercial es el de producir negocios y clientela para un fabricante, un comerciante o industrial para lo cual emplea su propia organización a fin de lograr la difusión, promoción y venta a efectos de captar nuevos mercados. Al agente se le confiere la facultad de concluir negocios y ventas.

Kleidermacher, Jaime L. , Franchising Aspectos Económicos y Jurídicos, pag. 120

Puede actuar con o sin representación, a nombre propio o ajeno. Si es a nombre propio, asume derechos y deberes por cuenta de su representado. Debe establecerse el límite geográfico que se le concede y si se otorgan exclusividad, precisar sus límites y determinar con detalles los productos y servicios que incluyen en el contrato. Se establece también las remuneraciones, derechos y deberes de ambas partes. También deben incluir el plazo y forma de renovación y las causas de rescisión anticipada del contrato.

No existe como en el franchising transferencia de tecnología o asistencia o control permanente y apoyo de marketing y de publicidad. Tampoco se transmite management por parte del fabricante al agente. Solo hay colaboración en beneficio mutuo.

#### Contrato de Management:

Es el contrato por el cual una empresa de gestión se compromete a prestar servicios gerenciales a otras brindando el personal de ejecución y técnico que sea necesario para cumplir una función de prestación a la empresa principal que es quien quiere desarrollarse en el mercado. Un ejemplo



es el que brinda al ramo de la hotelería, donde una empresa brinda el servicio de management para dirigir un hotel de su cadena. Quien está interesado en llevar adelante el negocio de instalar el hotel, paga un canon mensual a la empresa que le indica como remodelar, equipar y preparar el mismo y le brinda el cuerpo ejecutivo que manejará el hotel. Cumplida todas las estipulaciones se autoriza el uso de la insignia y marca del hotel.

En el contrato de management no hay transferencia de tecnología, no existe control y asistencia permanente entre quien otorga el derecho y su beneficiario. Hay una dependencia directa entre los que tienen a su cargo la gestión de administración de la cadena y la empresa que provee el management. Tampoco existe en el caso determinación unilateral del contrato, la subsistencia del deber de no concurrencia o confidencialidad toda vez que no tiene fundamento en este contrato.

### 2.2.3 ACTUACION TRANSFRONTERIZA DE LAS EMPRESAS EN EL MERCOSUR

Existen varias formas de integración entre las empresas sea que trasladen su domicilio principal a otro país, constituyan una filial o sucursal, participen entre si a través de fusiones adquisiciones o escisiones, formando joint ventures, contrato de colaboración empresarial, uniones transitorias de empresas o a través del contrato de franchising propiamente dicho .

A través de las alianzas estratégicas es como se acelerará el proceso de inserción en el proceso económico mundial, favoreciéndose la especialización intersectorial a través de acuerdos que deben orientarse hacia la complementación interempresaria. Claro está, sin que estos acuerdos constituyan obstáculos al libre comercio que se pretende fomentar. Será el Grupo de Mercado Común que deberá a través de los subgrupos de trabajo impedir prácticas distorsivas .

La actuación transfronteriza de las empresas necesita poder liberarse de las clasificaciones y tipificaciones estrictas a fin de darles flexibilidad a estos protagonistas de la actualidad económica , que son instrumento hábil para el crecimiento, no solo tecnológico de nuestros países, sino liberadores o al menos atenuantes del flagelo de la desocupación. Debe ofrecerse fundamentalmente a las empresas Pymes, castigadas ya de por si, las armas para poder acceder al mercado nacional e internacional. A la cantidad de franquicias existentes, podrían sumarse muchas más si se contara con la financiación adecuada que no dejara en la teoría de las publicidades bancarias y los discursos políticos la posibilidad de acceso al crédito de los empresarios pyme.

El avance del Mercosur en su integración y el bienestar de los pueblos que lo integran no se logra desde el discurso, sino poniendo en práctica, mecanismos de desarrollo económico y social adecuados, con reglas de juego económico claras, basadas en la realidad propia de los países que lo componen, tendientes a eliminar cada vez más las asimetrías existentes, y buscando que se traduzcan en bienestar real para sus integrantes. Sin perder de vista el estado de la economía mundial, sus proyecciones y consecuencias .

Argentina necesita con urgencia recomponer su mercado interno y salir al exterior a través de

sus exportaciones, hacia el bloque regional y al resto del mundo. Debe procurar las armas que se lo permitan, el franchising ofrece una perspectiva interesante, debiendo procurarse una legislación que lo contenga sin restringirlo, incorporándole opciones novedosas entre nosotros pero que adaptadas a la realidad e idiosincrasia del país puedan ser de gran utilidad.

#### 2.2.4 TENDENCIAS EN LA EVOLUCION ACTUAL DE LAS FRANQUICIAS.

Existe en la actualidad una evolución de las franquicias que se conoce en Francia como "Partenariat" o partenariado en español. Es lo que Michel Khan denomina un franchising de tercera generación. Este contrato es considerado como un método de cooperación comercial basado en relaciones igualitarias, mediante un intercambio de experiencias entre los partners. El integrante de la red, se constituye en un "interlocutor privilegiado". La toma de decisiones es democrática mediante un órgano consultivo a través del cual participan ambas partes en las decisiones.

Si bien este sistema ha evolucionado solo en Europa, básicamente en el derecho francés, la presencia de un órgano consultivo facilita un mecanismo participativo que facilita el alivio de las tensiones existentes en las redes de franquicias y evitando conflictos que pongan en peligro la red.

Según Khan, el partenariado puede definirse como un sistema de cooperación comercial perfeccionado entre dos o más empresas sobre la base de relaciones igualitarias. Toma ciertos aspectos del franchising tradicional pero posee características propias y que constituyen una ventaja frente al franchising tradicional.

Para lograr imponerse en mercados cambiantes y exigentes, fuertemente competitivos, las redes deben contar con una ágil comunicación entre franquiciante y franquiciado que permita con rapidez efectuar modificaciones acordes con las necesidades y gustos de los clientes. Hacerse conocer en el mercado a través de campañas publicitarias, y permitir que todos los empleados y participantes de la red conozcan las decisiones que les afectan directamente lo que mejora las relaciones dentro de las empresas.

Por otra parte, en los años 90 el franchising sufre una disminución de redes dispuestas a participar del sistema en función de los problemas presentados. En búsqueda de una imagen libre de sospechas que permita su desarrollo, muchos empresarios se volcaron al partenariado, por permitir estructuras favorecedoras de diálogo.

Las franquicias se diferencian de los partenariados en los tres puntos principales: a) el know how, b) el management y c) lo jurídico.

En el franchising se transmite la fórmula de un negocio exitoso sin que necesariamente haya un retorno de experiencias. En el partenariado existe un verdadero intercambio de experiencias y conocimientos, que enriquece el know how del otro. Esto implica que la asistencia técnica se adapta a las necesidades de cada uno. Existe un mayor profesionalismo en la persona del partnerio.

El partnerio principal no puede establecer un royalty general a todo miembro nuevo de la red, sino que se remunera según las prestaciones que suministra el partnerio principal.

El management ya no es jerárquico como en el franchising sino de tipo participativo toda vez que ya no se trata de una relación de asistencia. El partnerio desarrolla sus capacidades de jefe de

empresa independiente y colabora en la toma de decisiones democráticas. En el franchising solo el franquiciante decide la política a desarrollar.

De esto surge la existencia del consejo consultivo que elabora dictámenes en función del interés de la cadena y no para beneficio exclusivo de alguna de las partes, a pesar de que la decisión final recaiga sobre el partenaire principal.

El consejo se reúne dos o tres veces al año y se pueden dejar previstas reuniones extraordinarias.

El consejo puede emitir dictámen sobre las orientaciones estratégicas de la cadena, la innovación de los productos, la publicidad, el manejo de conflictos, actuando como amable componedora. Cuando los asuntos litigiosos han llegado a la justicia, los tribunales han tomado en cuenta las opiniones del consejo.

Ciertas redes de partenariado, poseen una estructura diferente a la de la central del partenaire, administrada directamente por los partenaires o bajo su control, conservando la principal la gestión de la insignia de la marca y del producto. Los royalties son entonces repartidos entre las dos estructuras.

El contrato de partenariado norma la relación entre las dos partes, que están ubicadas en un plano de igualdad. Es de carácter bilateral no unilateral como en el franchising, en el cual existe una elección mutua entre los dos partenaires.

La cláusula de resolución delimita las faltas que puedan cometer ambas partes y que pongan fin al partenariado.

Debe existir una cláusula respecto del consejo consultivo.

Otra cláusula debe prever los métodos de comunicación interna de la cadena.

La previsión de una cláusula de exclusividad no es imprescindible en el contrato. Si puede existir una cláusula de preferencia.

Puede prever una cláusula de apertura de capital a su partenaire.

### 2.2.5 JOINT VENTURE

Hay varios sistemas de exportar un franchising:

El franchising directo, por el cual se realiza un contrato con un franquiciado del exterior. Es simple pero a veces no se toma en cuenta las características de cada país que de no estar bien adaptada la fórmula podría ser perjudicial y para su eficacia necesita una estructura a veces de alto costo.

El Master Franchise.

La filial por la cual el franquiciante crea una filial en el exterior, que se encarga de franquiciar en el país elegido. Es efectiva pero cara ya que los costos de lanzamiento corren por cuenta del franquiciado.

Y el Joint Venture: aquí es el franquiciante que, con un socio local, crea una sociedad quien será la encargada de desarrollar la operación piloto y dirigir la cadena.

El franquiciante aporta su fórmula de éxito, y el socio su conocimiento del mercado local y los fondos que requiere para su ejecución. Se obtiene la adaptación de la fórmula al mercado local, y queda en manos del franquiciante la dirección de la red. Los gastos son compartidos por la sociedad en común y el socio local puede participar de las ventajas de integrar una fórmula ya probada, lo que optimiza su inversión.

### 2.2.6 ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE EL JOINT VENTURE.

La denominación nace de una combinación del término "Joint" que significa conjunto-asociación y "Venture" como una aventura, un negocio, una empresa o proyecto.

Si partimos de una definición simple se puede decir que joint venture es una reunión de fuerzas entre dos o más empresas del mismo o de diferentes países con la finalidad de realizar una operación específica (industrial, comercial, producción, comercialización externa, etc.).

Luis Octavio Baptista, profesor de la Universidad de San Pablo, la considera "como un factor de

equilibrio que justifica y viabiliza la interdependencia, la internalización y integración de las economías”.

Si bien no existe una definición universal para calificar una unión legal proveniente de un joint venture, se puede decir que se trata de una fusión de intereses entre una empresa y un grupo económico, entre personas jurídicas o físicas que buscan el crecimiento basándose en las estrategias de expansión o diversificación, buscando rentabilidades con duración permanente o plazos determinados.

El Instituto para la Integración de América Latina (INTAL) dependiente del Banco Interamericano de Desarrollo en un estudio sobre la Asociación Internacional de Empresas, considera a la asociación como “la estructura organizativa de un proyecto común, donde existe vinculación entre dos o más empresas para organizar la administración y explotación de un proyecto común, en la medida en que la misma contenga, de alguna forma, las siguientes características: puesta en común de recursos, continuidad y estabilidad en el tiempo, establecimiento de algún mecanismo que permita la toma de decisiones conjuntas y participación en el riesgo del proyecto”.

Para la mayoría de las Cortes Norteamericanas constituye una sociedad de personas jurídicas o naturales con el objetivo de llevar a cabo como copropietarios de una empresa riesgo u operación por el tiempo de duración de esa transacción particular o serie de transacciones por un tiempo limitado.

## 2.2.7 - CARACTERÍSTICAS DE LAS JOINT VENTURES

Según Sergio de la Pera las características fundamentales de una joint venture son las siguientes:

a) carácter ad-hoc, la cual sea para estar destinada básicamente a un proyecto, sin por eso ser de corta duración, pero sí de duración limitada;

b) contribuciones y comunidad de interés por los participantes;

c) búsqueda de una utilidad común;

Colajacovo, Juan Luis y otros Joint Ventures y otras formas de cooperación, pag.76.

d) contribución para las pérdidas;

e) facultad recíproca de representación de la otra parte;

- f) control conjunto de la empresa;
- g) naturaleza fiduciaria del relacionamiento;
- h) deber de no concurrencia entre los socios.

Luis Olavo Baptista, extrae de la jurisprudencia Norteamericana los factores comunes a las joint ventures internacionales:

- a) el origen o carácter contractual, con ausencia de forma específica;
- b) la naturaleza asociativa;
- c) el derecho de los participantes de la participación conjunta;
- d) el objetivo o duración limitados.

Los empresarios dispuestos a buscar la cooperación y la agrupación en el espacio económico ampliado cuentan con distintas opciones estratégicas, que tanto desde el ángulo jurídico como económico que los gobiernos han puesto a su disposición en el afán de intensificar los tráficó de comercio como de atraer inversiones. La actuación transfronteriza de las empresas nos ha puesto en la necesidad de generar nuevos enfoques no tradicionales para salir de la clasificación clásica tipificada de las sociedades y entrar en las variantes consorciales, grupales y de alianzas entre empresas. Estas a su vez, a partir de la globalización han procurado esquemas asociativos flexibles y dinámicos, que permitan ir adecuando el modelo jurídico a la celeridad con que se realizan los negocios. Las joint ventures son un contrato que une a las partes en un negocio común. Es una relación basada en la confianza y buena fé, en la que cada contratante actúa como propietario o agente de los demás y donde el compromiso de uno implica el de todos. Requieren como toda alianza estratégica de las dos partes para la consecución de los objetivos trazados. Brinda grandes oportunidades en los países en desarrollo. En función de sus buenas posibilidades de inserción internacional buscando alternativas de sustento a los negocios.

Básicamente el esquema de una joint venture es el siguiente:

Conversaciones entre las partes.

Negociaciones

Protocolo de Intención

Acuerdo Base

Contratos Satelitales.

El Protocolo de Intención, que hace las veces de un precontrato en el que se establecen los lineamientos generales de creación, contribución de cada socio, división de poderes y disposición de normas internas. Generalmente en este acuerdo base se prevee la creación de un órgano de gestión y control que puede utilizar como vehículo uno de los modelos de sociedad dotados de personalidad jurídica. Cuando esto ocurre se corre el riesgo de que la persona jurídica, nacida bajo forma consagrada ya conocida en el derecho, ofusque o haga desaparecer el propio acuerdo base, asumiendo un simple acuerdo de intenciones o de precontrato, que dejaría de tener cualquier valor en virtud de la fuerza normativa del contrato social o estatuto de la sociedad. Los acuerdos satelitales cobran validez a partir de una cláusula de vinculación con el acuerdo base (puede incluirse aquí: contrato de tecnología, de licenciamiento, de know how, etc).

## 2.2.8 - ALGUNOS ASPECTOS ECONOMICO-FINANCIEROS

La inversión internacional puede asumir dos formas básicas: formar una unidad económica con recursos propios o una empresa cuyos aportes provengan de un socio extranjero, donde se formará el joint venture.

La asociación internacional es la estructura organizativa de un proyecto común cuyos participantes se hallan en distintos países. Se establece la administración de una inversión que implica asignarle recursos en común, continuidad y estabilidad en el tiempo, toma de decisión conjunta y participación común en el riesgo. Por ejemplo, América Latina tiene mano de obra a bajo costo y recursos naturales pero le falta capital, financiamiento, tecnología y acceso al mercado, lo que pueden ofrecerle los socios extranjeros.

Según el tipo de acuerdo del que se trate pueden formarse para proyectos manufactureros, industriales, extractivas para la construcción, investigación y desarrollo, actividades financieras y prestación de servicios.

Con relación al rol que juegan sus socios, existen tres tipos de joint ventures:

a) las que tienen un socio dominante que es quien la administra como si fuera una subsidiaria. Se utiliza en los casos en que el estado obliga a asociarse con una empresa del país como condición para aprobar una inversión.

b) las que tienen administración y operación compartida.

c) aquellas que son independientes donde las decisiones están en manos de un gerente con libertad para manejar la empresa y que no pertenece a ninguna de las dos originarias.

Dentro del contexto latinoamericano existen varias ventajas y motivaciones para instrumentar joint ventures argentino-brasileñas, como: diversificar riesgos; integrar un canal de comercialización, distribución o red de abastecimiento; preservar el mercado de exportación y ampliarlo; explotar los recursos naturales; capitalizar de tecnología y marcas; participar en proyectos estatales y binacionales; ampliar horizontes económicos con menores inversiones que las necesarias en una expansión solitaria.

El socio extranjero puede aportar al local mejores métodos de administración, aumentando la eficiencia y evitando duplicación innecesaria de recursos con lo que se obtiene una reducción de costos. Aprovecha también de la experiencia con personal local ya entrenado y puede conseguir un tratamiento fiscal favorable en el país receptor.

En relación a la elección del socio, el mismo requiere de prudencia, paciencia y de tiempo para lograr un conocimiento mutuo que permita llevar al éxito la relación contractual. Teniendo en cuenta los antecedentes de la evolución patrimonial financiera y potencial del socio es necesario contar con asesoramiento adecuado sobre la evolución económica del socio y su trayectoria en el mercado. Debe determinarse los objetivos de mediano y largo alcance y la coincidencia entre ambas partes para su desarrollo conjunto. Corresponde asimismo tener una clara información sobre las legislaciones, políticas económicas y normas de procedimiento en el país al que se desea abordar.

Es de fundamental importancia conocer la legislación sobre inversiones extranjeras; averiguar si es regulatoria o si es flexible; el sistema de ingreso de capitales extranjeros; si se requiere autorización previa o no; si existen institutos especiales para autorizar las inversiones y evaluar solicitudes o si la información y control sobre las inversiones y delitos conexos está centralizado; estudiar si el tratamiento de los productos que se refieren al joint ventures reciben o no incentivos a la promoción de exportaciones; tener en cuenta las legislaciones laborales vigentes y los acuerdos especiales para eliminación de barreras arancelarias y para-arancelarias que puedan favorecer o no la inversión.

Es necesario tener en cuenta los criterios de evaluación para la aprobación y la posibilidad o no de invertir en todas las áreas de la actividad económica, las normativas sectoriales, la posibilidad de repatriar capitales y los aspectos fiscales.

## 2.2.9 - ENCUADRE LEGAL

En el terreno internacional se distinguen habitualmente dos tipos de joint ventures entre inversores de diferentes países:

a) Joint Ventures societarios o de capitales (equity joint ventures) - son las que contienen una inversión de riesgo con emprendimientos conjuntos permanentes (no tienen temporalidad) e implican la constitución de un nuevo ente societario. La legislación del país en que se ingresa es el que reglamenta la constitución de la nueva sociedad, la administración de los negocios y todo el proceso de decisiones sean tributarias o societarias.

No están comprendidas en esta categoría las inversiones de portafolio, como sería el caso de la compra de acciones de una empresa por parte de un inversor extranjero, en la cual este último no tiene control sobre el proceso de operaciones o de toma de decisiones. En caso de que esa participación accionaria aumente en el tiempo, nos encontraremos frente a un caso de posible absorción o incorporación de una empresa por otra.

b) Joint Ventures contractuales (non equity joint venture) - son las que no tienen aportes de capital ni constituyen una nueva empresa, sino que son una asociación de intereses comunes con división de riesgos y donde cada firma participante conserva su autonomía empresarial. Las relaciones legales internas de las partes partes, y de estas y terceros, son estructuradas y regladas sobre una base contractual. Normalmente se constituyen con base a acuerdos entre las partes, como contrato de prestación de servicios, de asistencia técnica, de licencia de marcas y patentes entre otros.

## 2.2.10 - REGIMEN JURIDICO ASOCIATIVO EN LOS PAISES MIEMBROS DEL MERCOSUR

Al abordar de manera genérica la comparación entre los distintos tipos de contratos asociativos contemplados por las legislaciones de los países miembros del Mercosur, surge que las Agrupaciones de Colaboración en la Argentina y los Grupos de Interés Económico en Uruguay pueden asimilarse, mientras que las Uniones Transitorias de Empresas argentinas y los Consorcios uruguayos y brasileños son pasibles, por otro lado, de ser agrupados y comparados entre sí.

Esta asimilación parte de la base de considerar que el objeto o finalidad, razón de ser de estas



figuras, es un elemento determinante en la configuración de las mismas y, por ende, el más adecuado para establecer similitudes esenciales que nos permitan después encontrar asimetrías en los aspectos formales y técnicos contemplados en los diferentes cuerpos legales. Asimismo la legislación brasileña es menor respecto de los demás, en tanto no contempla una modalidad de contrato asociativo tendiente a dar satisfacción a la finalidad perseguida tanto por las AC y como los GIE Uruguayos.

Las diferencias fundamentales son las siguientes:

a) Agrupaciones de Colaboración (Ley Argentina 19550/72) y Grupos de Interés Económico (Ley Uruguay 16060/90).

Ambas formas jurídicas tienen el mismo objeto de facilitar o desarrollar la actividad económica de sus miembros. Pueden también estar constituidas por personas físicas o jurídicas pero es necesario hacer una aclaración: en Argentina el art. 367 de la LSC (Ley de Sociedades Comerciales), dispone que podrán formar parte de la agrupación "Las sociedades constituidas en la República y los empresarios individuales domiciliados en ella...", es decir que entre las sociedades quedarían comprendidas las comerciales, las civiles y las extranjeras que cumplan los requisitos del art. 118 de la LSC, quedando excluidas las asociaciones por que no son sociedades en tanto no asuman dicha figura jurídica (art. 3) y entre los empresarios resultaría indiferente el objeto de su actividad, en tanto se organicen como una unidad económica unitaria.

En la Ley Uruguay, en tanto, se habla de personas físicas o jurídicas en forma genérica. En cuanto al contrato constitutivo no existen diferencias en cuanto a la forma, pero la ley argentina, exige como requisito que debe remitirse una copia del mismo a la Dirección de Defensa de la Competencia (art. 369), y en lo concerniente al contenido, la ley argentina demanda más especificaciones.

A diferencia de las Agrupaciones de Colaboración, los GIE uruguayos tienen personalidad jurídica. mientras que las AC en Argentina, tienen legitimación activa y pasiva sustancial.

La toma de decisiones es más estricta en Uruguay puesto que debe hacerse por unanimidad; en Argentina es solamente exigido en caso de modificación del contrato y en el resto las decisiones son tomadas por simple mayoría. Los GIE pueden o no tener capital, mientras que las AC, cuentan con el denominado fondo común operativo que es indiviso y sobre el cual los acreedores particulares de los participantes no podrán hacer valer sus derechos. En cuanto a la duración, en Argentina se establece un límite de 10 años prorrogables y en Uruguay no hay límite.

b) Uniones Transitorias de Empresas (ley argentina 19.550/72), Consorcio brasileño (ley 6404/76) y Consorcio uruguayo (ley 16060/90).

Las tres figuras tienen como objeto la realización desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro. Ninguno de los tres casos tienen personería jurídica, de los que surge que las sociedades que lo forman conservan íntegramente su personalidad y mantienen su patrimonio separado.

Otra similitud es la forma escrita. La ley de Brasil exige que el contrato sea aprobado por el órgano de la sociedad competente para autorizar la venta de bienes del activo permanente. En cuanto al contenido del contrato, las tres normas prevén un contenido similar. Aunque es de destacar que sólo Uruguay exige que contenga normas para la cesión de las participaciones y que sólo Brasil exige el foro. Es común a Argentina y Uruguay la exigencia de la inclusión de sanciones para los casos de incumplimiento de las obligaciones por los consorciados.

En las U T E Argentinas las resoluciones se toman por unanimidad, siempre que no haya en el contrato pacto contrario al respecto. Por su parte, en los consorcios Uruguayos las decisiones referentes a la modificación del contrato y su rescisión, adoptan la misma solución, mientras que para cualquier otra determinación se requiere mayoría, salvo pacto en contrario. En Brasil, el principio a adoptarse dependerá de lo que se estipule en el contrato.

Las reglas sobre administración y dirección del consorcio brasileño deberán fijarse en el contrato mientras que para los consorcios uruguayos, la ley 16060/ 90 dispone que estará a cargo de uno o más administradores o gerentes, previniéndose la aplicación supletoria de las normas de las SA y sociedades colectivas y para la actuación y responsabilidad de los administradores, las reglas del mandato. En Argentina se dispone que la administración estará a cargo de personas físicas o jurídicas y que se exige que la designación del representante se inscriba en el Registro.

En el caso Paraguayo, no hay una normativa específica sobre los contratos asociativos, lo cual sólo sería posible bajo el rubro de contratos innominados (ley 117 y art. 669 y 670 del Código Civil).

## 2.2.11 - ACUERDOS SECTORIALES EN EL MERCOSUR

Un avance concreto hacia las alianzas lo constituye la Decisión Nº 3 adoptada por el Consejo de Mercado Común en diciembre de 1991 sobre Términos de Referencia para Acuerdos Sectoriales. Esta decisión se tomó bajo el marco del artículo 5 del Tratado de Asunción que confiere carácter de fuente de derecho comunitario a los acuerdos sectoriales como Acuerdos de Alcance Parcial en la ALADI.

El mismo reglamenta los acuerdos sectoriales cuyo objetivo principal es acelerar la integración y favorecer la racionalidad y la especialización intersectorial. Asimismo señala que los acuerdos sectoriales deben orientarse hacia el fomento de la complementación entre empresas del Mercosur considerando tanto al mercado común como a terceros mercados.

También se prevé que los acuerdos sectoriales deberán ser concebidos de manera que no se constituyan en obstáculos al libre comercio, tales como la formación de carteles, trust u otras prácticas desleales. Estos deberán ser sometidos a la consideración del Grupo Mercado Común que podrá o no aprobarlo, previa consideración por los subgrupos de trabajo correspondientes.

La relevancia de este tipo de acuerdos es indudable para el crecimiento de las empresas conjuntas, joint ventures y acuerdos o contratos asociativos entre empresas de los diferentes países. En ellos se fijan bases económicas leales y ciertas para la complementación productiva y

## 2.2.12 - EMPRESAS CONJUNTAS EN AMERICA LATINA

Se podría decir que el termino "Empresas Conjuntas" es la expresión en castellano adoptada para referirnos a las joint ventures. Es una figura de múltiples alcances. Las formaciones asociativas de la empresa conjunta puede revertir en tres categorías:

- 1) las que se derivan de la libertad de formas según la legislación interna de cada país. Esta categoría alude a la formación de empresas en un país con la participación de socios de otras naciones, y con sujeción a la normativa interna del país de su constitución.
- 2) las surgidas a partir de regímenes especiales previstos en estatutos de derecho internacional, ya sean bilaterales o multilaterales. El caso de mayor trayectoria es el Estatuto de Empresa Multinacional Andina -EMA-, nacida de la Decisión 46 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena que agrupa a los países del Pacto Andino. Posteriormente y dentro del marco de integración entre Argentina Brasil se firmó el Estatuto de Empresas Binacionales.
- 3) los entes binacionales o multinacionales, creados por tratados internacionales. Ejemplo de esta categoría es el Ente Binacional Yaciretá mediante acuerdo suscripto entre Argentina y Paraguay para realizar un mayor aprovechamiento hidroeléctrico y mejoramiento de las condiciones de navegabilidad del Río Paraná, límite entre las dos naciones.

## 2.2.13 - EMPRESA BINACIONAL ARGENTINO-BRASILEÑA

La creación de empresas binacionales ha sido un fenómeno considerado como inherente al proceso integrativo. En general, en América Latina, se han acumulado desde hace varias décadas, declaraciones, estudios, proyectos y estatutos jurídicos orientados a promover este tipo de empresas.

El interés por la formación de las empresas binacionales latinoamericanas se manifestó en el más alto nivel político y en declaraciones de asociaciones empresariales regionales y otras organizaciones del sector privado. La ALADI referencia en sus acuerdos de complementación económica a las empresas binacionales, sin embargo sólo Brasil y Argentina crearon figuras legales e incentivaron acuerdos de esta clase.

Al promediar la década del 80, se inició el Programa de Integración y Cooperación Económica (PICE) entre ambos países, dentro del cual se debía incluir el tema de empresa binacional como instrumento canalizador de la cooperación empresarial entre Argentina y Brasil.

El 6 de julio de 1990, y luego de 4 años de negociaciones fue aprobado por tratado el régimen de Empresas Binacionales, el cual se insertó en un marco fundacional (el Acta de Iguazú de 1985), un marco jurídico general (el Tratado de Integración, Cooperación y Desarrollo de 1988) y un

marco jurídico propio (el Protocolo 5 y Anexos).

A través de este Estatuto se propendió a facilitar el estímulo de la actividad empresarial, movilidad de los capitales, de la tecnología y de otros recursos productivos, con vista a ampliar esta forma societaria a los otros miembros del Mercosur para afianzar así las ventajas de la ampliación de los mercados y poder acelerar el desarrollo económico y social de este bloque regional.

Según estos instrumentos, los objetivos del Estatuto son los siguientes: a) crear condiciones favorables para la constitución de Empresas Binacionales; b) facilitar el flujo de capitales privados bajo efectivo control nacional, y c) favorecer las formas asociativas entre empresas públicas o privadas de los dos países.

La República Argentina ratificó el Tratado en mayo de 1991 (Ley 23.935, publicada en Boletín oficial el 22-5-91) y la República Federativa del Brasil lo hizo en mayo de 1992 (Decreto Legislativo 26/92, publicado en Diario Oficial de la Unión del 28-5-92).

De acuerdo al régimen de empresas binacionales, las mismas deberán constituirse según la legislación de alguno de los dos países, ya que no configuran un nuevo tipo societario y el Estatuto no establece una nueva estructura de derecho interno, sino que agrega a las estructuras existentes en ambos países determinadas exigencias para otorgarles un tratamiento más favorable.

#### 2.2.14- ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN LAS EMPRESAS BINACIONALES

a) Propiedad conjunta: Sólo aquellas empresas que tengan la estructura estipulada en el estatuto podrán gozar de las ventajas especiales que fija el tratado. Las condiciones son que por lo menos el 80% del capital social y de los votos pertenezca a inversores nacionales de Argentina y Brasil; que se asegure a esos inversores el control real y efectivo de la empresa; que por lo menos la participación de inversores de cada uno de los dos países sea del 30% del capital y que el conjunto de los inversores nacionales de cada uno de los dos países tenga derecho a elegir como mínimo un miembro de los órganos de administración y del órgano de fiscalización interna de la empresa. De ello se deduce que solo el 20% del capital puede pertenecer a inversores de terceros países y que la tenencia de los inversores de cada uno de ambos países no puede bajar del 30%

Para poder aplicar estos requisitos, el Estatuto definió el concepto de inversor nacional como:

- 1) Personas físicas domiciliadas en cualquiera de los dos países (independientemente de su nacionalidad);
- 2) Personas jurídicas de derecho público de cualquiera de los dos países;
- 3) Personas jurídicas de derecho privado de cualquiera de los dos países en las cuales las personas indicadas en puntos 1 y 2 tengan la mayoría del capital social y de los votos, así como el efectivo control administrativo y tecnológico. El criterio de calificación utilizado fue el del domicilio y no el de nacionalidad, es decir inversores argentinos residentes en Brasil son considerados socios nacionales de ese país y viceversa.

b) Exigencias formales: Las empresas binacionales deben constituirse y tener su sede en Argentina o en Brasil, pudiendo abrir sucursales o constituir filiales en el otro país; que adicionen

a su razón social las siglas EBAB (empresa binacional argentino-brasileña) o EBBA (empresa binacional brasileña-argentina) y que revistan una de las formas jurídicas admitidas por la legislación del país elegido para la sede.

c) Objeto de la empresa binacional: las empresas binacionales pueden tener por objeto cualquier actividad permitida por las leyes del país de su sede, salvo las limitaciones establecidas por normas constitucionales. La Constitución Brasileña, por ejemplo, reserva ciertos sectores para los nacionales y para las empresas brasileñas de capital nacional, como son la explotación minera, el aprovechamiento de la energía hidráulica, la navegación de cabotaje y las empresas periodísticas y de radiodifusión. Del lado argentino no hay restricciones constitucionales.

d) Recursos productivos aportables: el Estatuto permite que se aporte a las empresas binacionales todo recurso admitido por la legislación del país donde instalan su sede, pero especifica algunos estableciendo determinadas condiciones, por ejemplo: aportes en moneda local del país de origen de las inversiones, aportes en moneda de libre convertibilidad, aportes en bienes de capital o equipamientos de origen argentino, brasileño o de terceros países. Es decir, que para que los bienes de capital y equipos aportados a una binacional no estén sujetos a aranceles ni restricciones aduaneras, deben ser originarios de Brasil o Argentina.

#### 2.2.15 - TRATAMIENTO OTORGADO A LAS EMPRESAS BINACIONALES

Los artículos V, VI y VII del Estatuto de las Empresas Binacionales establece las ventajas y beneficios para tales empresas:

a) Trato nacional: la empresa binacional tendrá en el país de su actuación el mismo tratamiento que se le otorga a las empresas de capital nacional en ese país en cuanto a tributación interna, acceso al crédito interno, acceso a incentivos de promoción industrial y acceso a compras y contratos del Sector Público. Este tratamiento especial se extiende a las sucursales y filiales de la empresa binacional.

b) Derechos de giros de los inversores: Un importante beneficio para los inversores en empresas binacionales y sus filiales consiste en el compromiso de permitir la libre transferencia de utilidades previo pago de los impuestos que correspondan. Esta ventaja se aplicará aunque haya dificultades en los pagos externos de alguno de los países. Se deben cumplir dos condiciones: 1) que las utilidades sean giradas al país de origen de la inversión y 2) que la distribución se efectúe proporcionalmente a la participación obligatoria de los inversores argentinos y brasileños. Respecto de la repatriación de capitales extranjeros, se permite su libre transferibilidad pero observando las regulaciones de cada país.

c) Movimientos de personal: Con la firma del Estatuto se consiguió agilizar la obtención de permisos temporales y definitivos de residencia y reconocer recíprocamente los títulos profesionales. Este último compromiso debe ser objeto de reglamentación por parte de los respectivos gobiernos.

## 2.2.16 - PROCEDIMIENTO PARA LA FORMACION DE EMPRESAS BINACIONALES

Independientemente del trámite de constitución y registro de sociedad en el país de la sede, la empresa binacional debe cumplir con el procedimiento establecido en el Estatuto (A-VIII) para operar con ese carácter. Las etapas son las que a continuación se detallan:

a) Presentar un acuerdo suscrito entre los asociados especificando: objeto, plan de actividades, identificación de los socios, estructura del capital, aportes, distribución de los cargos ejecutivos, reglas para la distribución de utilidades, reglas para ejercer el derecho de preferencia en los casos de venta o emisión de acciones, reglas para la liquidación de la empresa y reglas para la solución de conflictos con elección del foro.

b) Si la presentación satisface los requerimientos del Estatuto, la autoridad de aplicación emite el Certificado Provisorio, donde consta el monto del capital, la naturaleza de los aportes y los porcentajes de cada inversor.

c) Luego de la presentación del Certificado Provisorio se autoriza la transferencia de los aportes individualizados en el certificado.

d) Constituída la sociedad en el país de su sede e integrado el capital, se vuelve a acudir a la autoridad de país donde se radicó la empresa para solicitar el Certificado Definitivo, demostrando: inscripción de la sociedad, copia del contrato social de la sociedad y su estatuto y declaración jurada de sus directivos sobre los porcentajes de participación.

e) Emisión del Certificado Definitivo y comunicación a la autoridad de aplicación del país vecino.

Toda transferencia posterior de acciones o participaciones requiere ser aprobada por la autoridad de aplicación del país de la sede de la empresa, con el objeto de que no sean alterados los porcentajes mínimos que el régimen exige para inversores argentinos y brasileños, y que no se desvirtúe la caracterización de binacional.

También se constituye un Comité Binacional Permanente de Implementación y Seguimiento, que tendrá a su cargo impulsar y supervisar la implementación de medidas que garanticen el pleno acceso de las empresas binacionales a los beneficios otorgados por el Estatuto, actuando como órgano de interpretación, consulta y como ente asesor de los gobiernos.

Hasta noviembre de 1993 sólo se habían presentado algunas empresas para solicitar su inscripción en la Dirección General de Justicia (Argentina), v.g.: Maltería Pampa, una empresa que surgió de un acuerdo entre la argentina Londrina y la brasileña Brahma, a la que recientemente se ha incorporado un 20% de capital canadiense y Henzse Argentina S.R.L.; Maxor S.R.L.; IEF latinoamericana S.A. son los ejemplos más importantes. A pesar de ello y hasta la fecha no se verificó aún en la constitución de empresas binacionales un gran impulso integrador pues sólo 24 firmas han utilizado este mecanismo.

## 2.2.17 - ALGUNOS EJEMPLOS DE FRANQUICIAS INTERNACIONALES

En Argentina se encuentran en funcionamiento en la actualidad, más de 300 franquicias que al final del año 2000, facturarán más de 4.500 millones de pesos y darán empleo a más de 70.000 personas distribuidas en más de 7000 locales. De la simple lectura de los números se ve la importancia que tiene la franquicia y el potencial para lograr el crecimiento de la economía del país.

Según los datos de que se disponen, por ahora solamente son mayoría las que se dedican a productos, pero no por ahora a servicios.

Algunos ejemplos son los que destacamos a continuación :

### Berlitz:

Rubro: enseñanza de idiomas

Fundación: 1876 en Estados Unidos y 1906 en Argentina

Locales Propios: 340 en el mundo

Locales franquiciados: 40 en el mundo

Fee de ingreso: \$30.000

Inversión Inicial :\$150.000

Facturación anual por local :\$450.000/700.000

Royalty: 10%

### Best de Argentina:

Rubro: libros personalizados

Fundación de la empresa : Estados Unidos en 1991 y en Argentina en 1993

Locales franquiciados: no se requieren

Licencias otorgadas: 94

Fee de ingreso: licencias \$1995 más IVA

Inversión Inicial: \$4150, impresora y P.C. a cargo del licenciatario.

Facturación Anual: \$90.000 según la zona.

Facturación Anual por local: \$100.000

Royalty: 5%

### Britesmile:

Rubro: blanqueamiento dental

Fundación : 1999 en USA y 2000 en Argentina

Locales franquiciados: 14 (9 en Capital y 4 en el interior)

Fee de ingreso: \$10.000

Inversión Inicial: \$13.000

Facturación Anual por local: \$130.000

Royalty: \$289 más IVA por consulta.

### 5á Sec:

Rubro: Tintorería

Fundación: Francia en 1968, Argentina en 1995

Primera franquicia: 1995

Locales propios: 32

Locales franquiciados: 103

Fee de ingreso: \$20.000

Inversión Facturación anual: no informal Inicial: \$65.000/\$140.000/\$1.000.000

Royalty: 3%

Facturación anual por local: \$240.000

### Cash Converters:

Rubro: comercialización de artículos de segunda mano

Fundación: Australia 1984 y 1997 en Argentina.

Primera franquicia: 1997

Locales propios: 1

Locales franquiciados: 620 en el llmundo y 1 en la Argentina

Fee de ingreso: \$50.000

Inversión inicial: \$200.000

Facturación anual por local: \$1.000.000

Royalty: \$400 por semana

### Fisk Ingles:

Rubro: enseñanza de idiomas

Fundación: 1958 en Brasil y 1988 en Argentina

Primera franquicia: 1988

Locales propios: 3

Locales franquiciados: 54

Fee de ingreso: no cobra

Inversión inicial: aproximadamente \$ 20.000 y \$2000 en stock

Royalty: entre \$6 y\$9 por alumno por mes durante 9 meses.

### Mc Donald's:

Rubro: Fast Food

Fudación: 1955 en USA y 1986 en Argentina

Primera franquicia: 1994

Locales propios en Argentina: 177

Locales franquiciados: 20

Fee de ingreso: \$45.000

Inversión inicial: \$240.000



Facturación anual por local: \$1.200.000

Royalty: 5%

#### Jani King:

Rubro: servicios de limpieza comercial

Fundación: 1969 en USA y 1998 en Argentina

Primera franquicia: 1998

Locales propios : no requiere

Locales franquiciados: 10 en Argentina, más de 8.000 en el mundo

Fee de ingreso: de \$12.000 a \$120.000 según el plan de franquicia elegido

Inversión Inicial: total de \$14.000a 4150.000

Facturación Anual: por local de \$50.000 a \$800.000

Royalty: 10%

#### Lomito'n Argentina:

Rubro Fast food

Fundación: 1982 Chile y 1996 en Argentina

Primera franquicia: 1998

Locales propios: 10

Locales franquiciados: 4

Fee de ingreso: \$25.000

Inversión inicial: \$100.000 a \$300.000

Facturación anual por local: no informa

Royalty: 5%

Duración del contrato: 5 años renovables

Esta última tiene más de 110 locales en Chile con más de 60% en franquicias, 11 en Argentina, de los cuales uno es franquicia, 3 en Paraguay, y 2 en Bolivia también como locales franquiciados. En diciembre de 1996 se instala la cadena en Buenos Aires, con un primer local en Unicenter. Luego de estudiar las tendencias del mercado se lanzan con siete locales en seis meses. La cadena ofrece un sistema de franquicias acorde a las posibilidades del cliente con la inversión de \$100.000 y \$300.000, dependiendo de la dimensión del estado y la ubicación del local. Gran parte se puede financiar a través de proveedores de la empresa, por lo que no es necesario desembolsar el monto completo de la inversión al inicio de la gestión. Los franquiciados y sus colaboradores cuentan con un entrenamiento operativo, teórico-práctico por medio de cursos, videos, y luego directamente en el campo de acción. Se instruye al franquiciado en cuanto a la metodología para llevar adelante un local desde el punto de vista administrativo y de marketing. Una vez inaugurados los locales se supervisan periódicamente en todas las áreas, para asegurar que el franquiciado tenga todas las herramientas necesarias para el éxito.

Podemos citar algunas más entre las públicamente conocidas, entre ellas: Maxicell, Lutz Ferrando Marta Harff, El Quincho, Andre´ Kevin, Glass Express, Avis Rent a Car, Cremolatti, Lava Ya, Brand Point, Howard Johnson, IAC, Internexus, La caballeriza, La Europea, Compañía Esteba SA, Chungo, Delicity, Cheeky Kio, Europressing, Havana, Dormi Piero, etc.

Para poder crecer y aprovechar las ventajas del sistema haciendo posible su uso como herramienta comercial a las empresas Pyme, se requiere más allá de la seriedad del negocio ofrecido con un know how probado y completo asesoramiento. Se necesita el apoyo de las entidades financieras, que a través de mecanismos crediticios brinden la posibilidad de llevar adelante el emprendimiento, como también la ayuda estatal a través de políticas fiscales que no penalicen a quienes producen o ejercen el comercio.

### 3 - CONCLUSIÓN

El mundo vive un fenómeno de globalización de los mercados y de formación de distintos bloques regionales. Se forman así espacios que constituyen mercados demasiado grandes para ser abarcados unitariamente por las empresas que aspiran a ganarlos o afirmarse en ellos.

Por otra parte, cada bloque tenderá a protegerse. Estados Unidos reexporta lo que no puede absorber y mantiene una política agresiva para exportar su propia producción; el sudeste Asiático, con Japón a la cabeza, ganaron mercados compitiendo con bajos costos difícilmente superables y con productos cada vez más sofisticados.

Para facilitar el desarrollo económico las naciones buscan unirse en bloques regionales y las empresas producir alianzas de producción y distribución.

La competencia entre las empresas es hoy más intensa que nunca. Como consecuencia de ello, hay una exigencia cada vez mayor para que las mismas ofrezcan mayores ventajas competitivas, respuestas más rápidas y entren en los mercados externos. Caso contrario les será prácticamente imposible mantenerse en ascenso. Pero tales demandas, a su vez, requieren mayores recursos (de lo que las empresas pueden obtener individualmente).

Entre los países del Mercosur, con sus asimetrías se crean fortalezas y debilidades que implican un desafío a la creatividad en el campo de la cooperación empresarial y de la diversificación a través de fusiones utilizando diferentes métodos de penetración en los mercados.

La liberalización de los movimientos de mercaderías, personas y servicios que incorpora el Tratado de Asunción tiende a facilitar cada vez más las operaciones de asociaciones entre empresas en los cuatro países integrantes del Mercosur.

La exigencia de los mercados demandará avances hacia una mayor presencia internacional, a través de políticas de exportación permanente incorporando nuevas técnicas de calidad, política ambiental, etc. El comercio intra-mercador, se desarrolla aumentando en cantidad y volumen de productos comercializados y la mejor manera de lograrlo fue a través de alianzas estratégicas, como así también la obtención de créditos a tasa baja.

La idea de pertenencia regional que involucra la asociación de empresas de los países miembros de un esquema de integración parece funcionar para el desarrollo de los objetivos comunes establecidos, al tomarse la decisión política de integrar dos o más economías nacionales.

La integración entre los países del Mercosur, debe superar todavía varios escollos, hasta lograr los fines propiciados por el Tratado de Asunción. Argentina debe dejar de sentirse europea para pasar a pensar como país sudamericano en relacionamiento directo con las demás naciones del bloque, sin dejar de balancear por la vía diplomática sus relaciones, a veces tan vapuleadas con Estados Unidos. Buscando estrategias de apertura comercial que no la encierren o limiten solamente al bloque ya que el mercado interno por sí no alcanza a garantizarle un crecimiento sostenido.

Brasil y Argentina deben poner empeño en comenzar una etapa de alianzas estratégicas que favorezca a ambas, entendiendo que la capacidad de las empresas se fortalece por medio de estas alianzas, obteniendo así grandes resultados: nuevos y mejores productos, líneas de productos más fuertes, mayor acceso a los mercados, tecnología renovada, mas oportunidad de crecimiento, precios y riesgos menores y nuevas exigencias y obstaculos para poder invertir, entre otros beneficios.

El reconocimiento de la importancia que adquiere el Mercosur se refleja en la triplicación de la corriente de comercio entre los países miembros en el periodo 1989 - 1994.

Los más de 250 emprendimientos conjuntos entre empresas de Brasil y de Argentina están reflejando un creciente avance en el proceso de integración. Asociaciones, inversiones, joint ventures e instalación de sucursales son algunos de los mecanismos que impulsan los sectores privados de los socios del Mercosur. Un relevamiento efectuado recientemente por la embajada Argentina en Brasil da cuenta que alimentos y bebidas, bancos y autopartes son los sectores que generaron mayores iniciativas de asociación.

Las políticas internas de los gobiernos no deben perder el rumbo trazado en los Acuerdos.

El conocer algunas de las formas de asociaciones que se aplican entre las empresas nos hace pensar que no existe una fórmula o estrategia única que garantice el éxito y que cada caso merece una análisis por separado.

En el establecimiento de asociaciones entre empresas hemos notado puntos en común: comienzo en una primera etapa con un proyecto único; establecimiento de una comunicacion directa y frecuente; involucramiento de los altos ejecutivos; formación de un equipo interempresarial; construcción de una relación de confianza y fijación de un plazo para el fin de la alianza. Los emprendimientos con plazo determinado normalmente resisten mejor a las dificultades y ayudan a mantener el "buen clima" entre los profesionales de las empresas.

A pesar de que una empresa muchas veces precisa preservar y proteger sus principales puntos fuertes, es decir sus habilidades específicas que proporcionan ventajas a los clientes o brindan soportes a la actividad de la empresa. También en estos casos, sin embargo, las alianzas pueden ser utilizadas para reforzar los puntos fuertes de la empresa sin comprometerlos.

## INTRODUCCION

- 1- Inserción en los Mercados Internacionales
    - 1.2 Comercialización Directa
    - 1.3 Comercialización Indirecta
  - 2- Asociaciones Estratégicas
    - 2.1 Contrato de Franchising
      - 2.1.1 Generalidades
      - 2.1.2 Experiencias Extranjeras
      - 2.1.3 Dinámica del Franchising
      - 2.1.4 Elementos Básicos del Franchising
      - 2.1.5 Clases de Franquicias
      - 2.1.6 Naturaleza Jurídica del Contrato de Franchising
      - 2.1.7 Elementos del Contrato
      - 2.1.8 Derechos y Obligaciones de las partes
      - 2.1.9 Causas de Extinción del contrato
      - 2.2.0 La Defensa de la Competencia y la Concurrencia Desleal
        - 2.2.1 Sistema de Resolución de Controversias
        - 2.2.2 Semejanzas y Diferencias con respecto a algunos contratos
        - 2.2.3 Actuación Transfronteriza de las Empresas en el Mercosur
        - 2.2.4 Tendencias en la Evolución actual de las Franquicias
        - 2.2.5 Joint Venture
        - 2.2.6 Algunas consideraciones sobre el Joint Venture
        - 2.2.7 Características de los Joint Venture
        - 2.2.8 Algunos Aspectos Económico- Financieros
        - 2.2.9 Encuadre Legal
        - 2.2.10 Régimen Jurídico Asociativo en los Países miembros del Mercosur
        - 2.2.11 Acuerdos Sectoriales en el Mercosur
        - 2.2.12 Empresas Conjuntas en América Latina
        - 2.2.13 Empresa Binacional Argentino Brasileña
        - 2.2.14 Elementos que caracterizan a las Empresas Binacionales
        - 2.2.15 Tratamiento otorgado a las Empresas Binacionales
        - 2.2.16 Procedimiento para la formación de Empresas Binacionales
        - 2.2.17 Algunos ejemplos de Franquicias Internacionales
- 3- Conclusión
- 4- Conclusión Final y Tesis

## BIBLIOGRAFIA UTILIZADA EN EL TRABAJO

Negocios e Inversiones en el Mercosur. Ana María M de Aguinis 1994 A Perrot.

Kleidermacher J. Franchising Aspectos Económicos y Jurídicos. 1993 A.Perrot.

Marzorati Osvaldo Alianzas Estratégicas y Joint Venture y Sociedad 1995 Astrea

Marzorati O.svaldo, Sistema de Distribución Comercial. 1995 Astrea.

Khan Michel Franchising y Partenariado Astrea.1997

Katz Marta Chervin de ¿Qué es el Franchising? 1997

Colaiacovo JL. Trading Companies. 1994 PH Editores.

Colaiacovo J.L Joint Ventures y otras formas de Cooperación Empresaria Internacional

Ledesma Carlos A Negociación Internacional. Ed. Macchi.

Alterini Atilio y Boldorini Cristina. El Sistema Jurídico en el Mercosur 1994 A Perrot.

Revista Franchising Advisors. año 2000

Revista Apertura (número especial )año °1999.

Revista Mañana Profesional. año 1999

Diario Ambito Financiero. año 2000

Legislación Vigente en diversos temas.

MASTER EN GESTION EMPRESARIA Y  
DESARROLLO PROFESIONAL PARA LA  
INTEGRACION LATINOAMERICANA

SISTEMAS DE PENETRACION EN LOS MERCADOS  
INTERNACIONALES: EL FRANCHISING.

AUTOR: BEATRIZ. S. GIL  
AÑO: 2000