


¿Rumbo a un comercio franquiciado? El rol de las marcas y sus formatos productivos en Argentina

Towards a franchised commerce? The role of brands and their productive formats in Argentina

Damián Mux

Instituto de Investigaciones Gino Germani,
 Universidad de Buenos Aires, Argentina

damianmux@gmail.com

 0009-0005-0496-0978

Resumen: Las franquicias se posicionan cada vez mejor en la gestión de las relaciones comerciales en nuestro país. ¿Qué características presentan las marcas en nuestro país? ¿Qué factores incidieron en el crecimiento de este modelo entre 2015-2023? ¿Qué posibles efectos tiene la expansión del franchising en las condiciones de empleo? Recopilando datos de cámaras sectoriales y a través de un relevamiento territorial de establecimientos comerciales en tres ciudades clave del país acompañado de una serie de entrevistas semi estructuradas a trabajadores del sector, proponemos presentar rasgos básicos de las franquicias en Argentina desde la sociología laboral. En esa línea, se destaca la proliferación de “Mc Jobs”, de formatos mínimos de comercialización que priorizan la economía de escala y la presencia territorial por encima de las condiciones de empleo. Por último, planteamos algunos interrogantes y premisas para futuras indagaciones sobre un fenómeno de creciente relevancia en el comercio minorista.

Palabras clave: Franquicias, Marcas, Condiciones laborales, Comercio, Marketing.

Abstract: Franchises are increasingly positioning themselves in the management of commercial relations in our country. What are the characteristics of the brands in our country? What factors have influenced the growth of this model between 2015-2023? What possible effects does the expansion of franchising have on employment conditions? Compiling data from sectoral chambers and through a territorial survey of commercial establishments in three key cities in the country accompanied by a series of semi-structured interviews with workers in the sector, we propose to present basic features of franchising in Argentina from the perspective of labour sociology. In this line, we highlight the proliferation of "Mc Jobs", of minimal marketing formats that prioritise economy of scale and territorial presence over employment conditions. Finally, we pose some questions and premises for future research on a phenomenon of growing relevance in the retail trade.

Keywords: Franchising, Brand, Working conditions, Commerce, Marketing.

Recepción: 30 de octubre de 2023

Aceptación: 15 de febrero de 2024

Publicación: 1 de abril de 2024

Cita sugerida: Mux, D. (2024). ¿Rumbo a un comercio franquiciado? El rol de las marcas y sus formatos productivos en Argentina. *Revista de Estudios Regionales y Mercado de Trabajo*, 19, e043. <https://doi.org/10.24215/27969851e043>



EDICIONES
 DE LA FAHCE



Esta obra está bajo licencia Creative Commons 4.0 Internacional

Introducción

Sobre nuestras ciudades más destacadas se ha montado una verdadera “iconósfera” (Caro, 2011) de marcas que surcan el espacio social con mandatos publicitarios y “necesidades creadas ad hoc sobre la base de imaginarios preconstituidos y controlados” (Fumagalli, 2007). Dichos sellos comerciales se repiten, de ciudad en ciudad, de centro comercial en centro comercial, marcando patrones comerciales en intersecciones de alta circulación y visibilidad. Al mismo tiempo, esas empresas centran sus productos en actividades diarias, funcionales, que permiten al consumidor el ahorro de tiempo (recompensa cada vez más valiosa en épocas de la compra de “paquetes de tiempo”) o un pequeño “gusto” en la vorágine hiperconectada de la gran ciudad: la compra del almuerzo, el *co-working*, enviar la ropa a lavar, alquilar un inmueble, consumir indumentaria, comprar un medicamento, entre otras.

Si lo que importa de la marca es su *presencia* en tanto escenificación publicitaria, y, sobre todo, la “imposición de su presencia en el imaginario social” (Caro, 2011, p. 173), ¿qué mejor estrategia que habitar la superficie de las ciudades más pobladas sirviendo consumos hedónicos pero a la vez cotidianos, de posible relevancia en las estrategias cotidianas de reproducción de miles de argentinos?

Esa es la estrategia de las franquicias, expresión de un capitalismo de estandarización de formatos comerciales que se expande por la aldea global. Las coordenadas del sistema se completan con un sofisticado sistema de manejo de riesgos empresariales, que prometen una rápida ganancia para quienes se embarquen en la aventura de abrir una sucursal franquiciada de una marca.

En los últimos años, este modelo alcanzó un considerable crecimiento en nuestro país. Los pequeños empresarios, ante el riesgo de competencias que día a día saturan mercados, con las innovaciones en los modelos de negocios a sus espaldas, y la búsqueda de reducción de la incertidumbre económica en contextos de difícil planificación, recurren al *franchising* como un camino asociado que permite, para quien compromete su capital (sin importar el origen diverso del mismo) una promesa de éxito comercial.

Esta asociación (franquiciante-franquiciado) tiene ciertas características. Como base, se trata de una cadena integrada verticalmente, en la que el franquiciante representa a la marca y asigna un territorio al franquiciado donde puede explotar los activos inmateriales de la misma (know how, licencias, logos, etc.) y recibir asistencia técnica a cambio del pago de regalías programadas por contrato y la cesión de independencia funcional: el franquiciante

tiene prohibido “compartir el secreto” de las licencias acordadas, así como debe respetar los procedimientos explicitados contractualmente para realizar las *commodities* que acordó comercializar (Maresca, 2016). Las prestaciones de la marca al franquiciante pueden abarcar diversos nudos: el aprovechamiento de la cadena logística, acuerdos con proveedores licenciados, asesoría contable-legal, la conformación de un “fondo de publicidad” en el que los franquiciados abonan un canon que la marca administra centralizadamente desde sus departamentos de marketing, etc. (AAMF, 2023).

Las franquicias afianzan su imperio sobre la relación franquiciante (licenciatarío oficial de la marca en un territorio) franquiciado (inquilino de los valores inmateriales de la marca contratada). Bajo distintas apelaciones (*win-win*, “red de marca”), apuestan por elaborar un núcleo común que permite disminuir la desconfianza que genera la idea de una red de producción y/o distribución totalmente flexibilizada, unida principalmente por la explotación de los activos inmateriales de la marca, el consecuente pago de tributos por su uso y la aplicación de un mismo *know how* operativo como norma de estandarización productiva y publicitaria. Esta uniformización, que permite la réplica del modelo en los más variados territorios y condiciones, encuentra desafíos en el contexto de los países latinoamericanos en términos de logística, prestaciones y adaptación a los valores culturales específicos del emplazamiento comercial (Areiza-Padilla, Cervera-Taulet y Puertas, 2020).

El tránsito que realizan los llamados “consumos hedónicos” (Areiza-Padilla, Cervera-Taulet y Puertas, 2020) principalmente en gastronomía y cafetería, de consumos cotidianos a sublimadas mercancías de circulación urbana, tiene a las franquicias como agente destacado. Su política de *montaje comercial* articula diseño tipificado e instalación de locales, de los productos, de los códigos de convivencia y vestimenta de los empleados, de los fondos de publicidad, etc. en la búsqueda de la simulación de la experiencia de marca que invoca al consumidor fidelizado. De fondo, las marcas descansan en el prestigio de su tamaño como cadena, la familiaridad de su logotipo, su posicionamiento y visibilidad en la ciudad y en la construcción *marketinera* de un consumidor deseable por la marca.

Aspectos metodológicos

El objetivo del artículo en curso es caracterizar el desarrollo del modelo de franquicias en Argentina en el período 2015-2023 a través del análisis del conjunto de marcas que conforman dicho segmento empresarial, de acuerdo con datos disponibles. Al mismo tiempo, su política de expansión del *retail* por la vía de la estandarización de un *know how* replicable en cualquier territorio nos invita a pensar los posibles efectos de dicha

modelización y control del comercio minorista en las condiciones de empleo del sector. Para realizar dichos objetivos avanzamos sobre los tópicos mencionados desde dos espacios complementarios: una revisión de los principales informes de cámaras privadas vinculadas a las franquicias argentinas (principalmente de la Asociación de Marcas y Franquicias y de la Cámara Argentina de Franquicias) para presentar aspectos relevantes del sistema durante el período 2015-2023.

En segundo lugar, desde la presentación de algunos avances del trabajo de campo realizado a lo largo del año 2023 en el marco del proyecto de investigación “El impacto de los cambios en las lógicas empresariales del sector comercio y la reconfiguración de la estructura socio-ocupacional” PICT PICT-2020-SERIEA-03138. Dicho trabajo consistió en la realización de relevamientos de establecimientos comerciales en tres ciudades estratégicas del país (Buenos Aires, Córdoba y Mar del Plata) con la intención de cuantificar la presencia de franquicias en el espectro urbano, con particular atención a las zonas de mayor circulación y densidad comercial, de acuerdo con datos disponibles. Al mismo tiempo, se realizaron una serie de entrevistas semi-estructuradas a trabajadores del *franchising* en los territorios, que, sumadas a una instancia de observación y exploración del perfil de las tiendas encontradas, nos permite describir aspectos de sus condiciones laborales y vinculación con el modelo de franquicias. No presentaremos sistemáticamente los resultados de dicha investigación, pero sí algunos avances que permitan dar cuenta de los objetivos propuestos.

Es imprescindible señalar las dificultades de acceso a datos sobre este modelo y los escasos antecedentes sociológicos sobre la temática. Los informes de cámaras sectoriales cumplen un rol valioso para dimensionar el fenómeno, tomando siempre una posición de reflexividad ante el origen de los datos. En este sentido, es meritorio el artículo del año 2020 de Bernal, Amaya, Gaviria-Peñaranda y Zwerg-Villegas (2020) “Knowledge and organizational performance in franchised restaurants in Colombia”, y el trabajo etnográfico de Jose Andres Areiza-Padilla, Amparo Cervera-Taulet y Mario Andres Manzi Puertas “Ethnocentrism at the Coffee Shop Industry: A Study of Starbucks in Developing Countries” incorporando a los estudios de franquicia la mirada desde las economías en vías de desarrollo características de América Latina.

Destacamos los artículos que centraron su análisis en aspectos laborales del comercio minorista y, en algunos casos, con la mirada puesta en la situación de los centros comerciales o *shopping centers* (Fernández Milmanda, 2010; Novick, Mazorra y Schlessler, 2008; Radiciotti y D’urso, 2013) y estudios que reflejan las posibles estrategias de los trabajadores de comercio minorista, con particular atención en los jóvenes (Favieri, 2021).

Un trabajo reciente de Jaime Caro (2023) señala las potencialidades del nuevo sindicalismo surgido al calor de disputas al interior de compañías como Amazon y Starbucks (esta última, una de las franquicias más importantes de Estados Unidos).

Desde un recuento bibliográfico internacional, los principales estudios vinculados a franquicias provienen, en gran medida, de países con una fuerte presencia de tal sistema en sus territorios: Estados Unidos (Welsh y Alon, 2004), Israel (Barthelemy, 2011; Dada, 2013) Sudáfrica (Illetschko, 2017) y Japón (Antonowicz, 2011; Altinay, L., Brookes, M., Madanoglu, M., y Aktas, 2014).

Desde la perspectiva de este estudio, el trabajo más relevante es el de Varotto, Luis y Silva, Leonardo (2017), de Brasil. Los autores plantean una revisión de las principales miradas teóricas alrededor de la explicación del éxito de las franquicias en el capitalismo contemporáneo. Destacamos la consideración de una hibridación entre las teorías económicas/organizacionales de la escasez de recursos y de la agencia como respuesta más usada en estudios vinculados a franquicias, principalmente en administración de empresas. Como síntesis, podemos describir este argumento desde las limitaciones económicas, logísticas y/o territoriales de una empresa para expandirse en momentos en que ha encontrado un techo por su propia cuenta, por lo que la franquicia le resulta la salida más *racional*. En ese punto, los franquiciados resultan *baratos* para la empresa, que a su vez los requiere para crecer en capital y desplegar o fortalecer su economía de escala cargando los costos sobre ellos. Así, para la empresa sería más ventajosa la relación franquiciado-franquiciante en los primeros años: la empresa acumula capital no solo económico, sino que, valida sus cuadros técnicos en materia de capacitaciones, diseño de modelos organizacionales o publicitarios dentro del mundo empresarial. Una vez alcanzadas las metas de la empresa, puede “redireccionar la propiedad de la empresa” (Varotto y Silva, 2017, p. 3) y recomprar los locales más rentables a los franquiciados. Esta concepción se combina con la teoría de la agencia (Castrogiovanni, Combs, y Justis, 2006), que plantea que el *mercado* se ordena por la oferta-demanda y su reflejo en los precios, “pero también por la jerarquía empresaria, que decide asignación de recursos, lista de precios y responsabilidades dentro de su red comercial (Varotto y Silva, 2017, p. 4). En la dimensión de la agencia entre actores empresarios, en la franquicia el riesgo está en la dispersión geográfica que reduce costos para la marca pero habilita *libertades* al franquiciado, que puede salirse del manual operativo y distorsionar la imagen, el funcionamiento y/o la rentabilidad de la compañía. De esta manera, es el ordenamiento institucional que la jerarquía empresaria impone a través de reglas que se fijan en acuerdos contractuales que “permiten tomar las mejores decisiones empresariales, más allá del mero cálculo de rentabilidad y eficiencia en la asignación de recursos” (Varotto y Silva, 2017, p. 4).

Por último, señalar los estudios sobre franquicias y comercio minorista desde la geografía urbana (Di Nucci, 2015; Hiesse, 2018) y el análisis de la reglamentación de las franquicias desde el derecho comercial (Maresca, 2016).

Resultados

Evolución de las Marcas franquiciadas en Argentina 2015-2023

En nuestro país, el *franchising* como sector se encuentra en crecimiento. Ocho años atrás el número aproximado de franquicias en Argentina era de 589, con alrededor de 25000 establecimientos habilitados (AAMF, 2014). En la actualidad, de acuerdo con informes de cámaras empresarias (AAMF, CAF) el total de franquicias asciende a aproximadamente 1500, y los Puntos de Venta a 46043 (AAMF, 2023).

El crecimiento del modelo de franquicias fue significativo en el período 2016-2023. Las modificaciones del Código Civil y Comercial de la Nación del año 2015 (que además de unificar la materia civil y comercial incorporó nuevas regulaciones, entre ellas, la franquicia) incluyeron el tratamiento de la tipificación del *franchising* como relación comercial, despejando riesgos empresariales para las grandes marcas que dudaban en ingresar al modelo. Estas dudas tenían que ver con jurisprudencia previa que señalaba “responsabilidad jurídica solidaria” (Maresca, 2016) a las marcas ante cualquier litigio legal perdido por el franquiciado en uso de la marca.

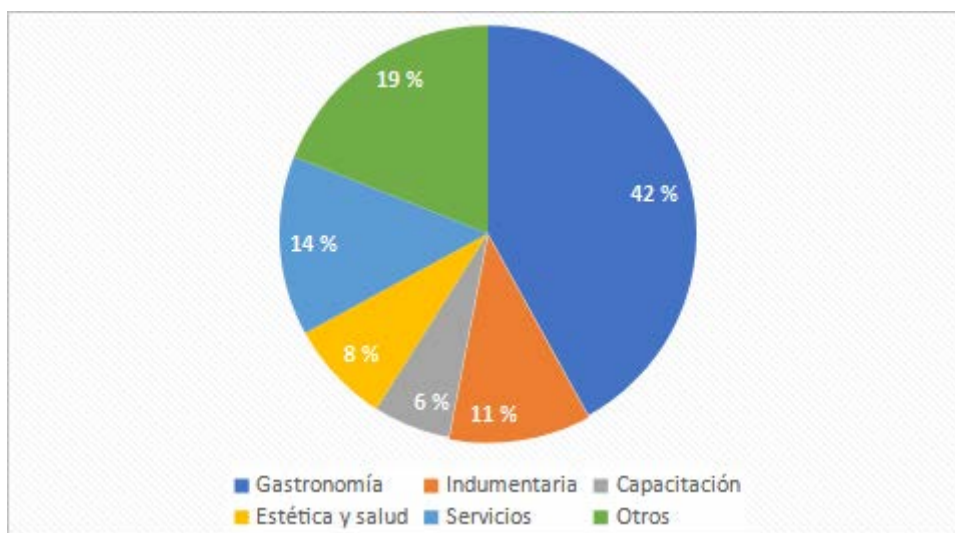
Las empresas líderes se negaban a responder por cualquier problema legal entre el franquiciado y su staff de trabajadores. Resuelto este punto a favor de las marcas líderes, desde agosto de 2015 rige el nuevo Código Civil y Comercial de la Nación Argentina, que en su Libro Tercero, Título Cuarto, Capítulo 19, Arts. 1512 al 1524 y concordantes, regula a la franquicia en nuestro país y señala la independencia de las partes asociadas y que el franquiciante no responde por las obligaciones del franquiciado ni de sus dependientes (Maresca, 2016).

A raíz de esta reconfiguración de riesgos empresariales, el período 2016-2020 muestra una expansión (51,9%) del modelo en un contexto de considerable crisis económica. Mientras que en 2015 el número de franquicias era de 720, en 2020 esa cifra llegaba a 1304, aproximadamente (AAMF, 2023). El crecimiento de las marcas se condice con la estrategia de reconversión de empresas de trayectoria en el mercado interno que, ante un escenario de inestabilidad, ingresaron al mercado de franquicias como nuevos conceptos comerciales.

En el sector comercio, se advirtió una caída pronunciada de la actividad, alta heterogeneidad, cierres masivos, y avance de grandes empresas sobre la distribución y logística (Segurado, 2021). Con la llegada de la pandemia, el cierre de actividades obligó a nuevas formas de comercialización (*take away*, modificación de horarios y ritmos de trabajo). La eficacia/confianza de marcas establecidas que abrían su armado a nuevos franquiciadores –para obtener nuevos cánones, regalías, reduciendo pérdidas en un momento de crisis y aumentando la presencia en el mercado sectorial– se combinó con la incertidumbre y la intención firme de reducir los riesgos a la hora de invertir de los franquiciadores, que, en muchos casos, provenían de intentos fallidos de instalación de negocios “clásicos” o “independientes”.

El retorno a la actividad luego de la pandemia se da en un marco de crecimiento (10,7% en 2021-2023 según AAMF, 2023) en materia de marcas, no así de puntos de venta, que sufrieron una caída de casi 2700 establecimientos en 2020, producto de las restricciones a la circulación y el cierre de actividades. El repunte de los últimos dos años se debe a la fuerte expansión que empresas como Rapipago (890 locales abiertos en el último año), Dia%, Bonafide, o Instituto Colbert (entre otras) encararon dentro del modelo de franquicias (AAMF, 2023). Recién hacia fines de 2021 se recuperaban los puntos de venta perdidos en años anteriores (AAMF, 2023).

Gráfico 1: Porcentaje de franquicias según rubro. Argentina, 2023



Fuente: elaboración propia en base a datos de AAMF y CAF (2023)

La gastronomía se erige como principal nicho de las franquicias (42%), de la mano de marcas de gran presencia como Mostaza, McDonald’s, Burger King o Antares pero también de pequeños formatos exitosos como El Hornito Santiagueño, By Papas o Bagels &

Bagels. Nuclea, a su vez, el bloque mayoritario de franquicias *low cost* (Café Martínez, Bonafide, McDonald’s, Guapaletas, Persicco,) centradas en el *take away* y el abastecimiento a pedidos surgidos en Pedidos Ya, Rappi y Mercado Envíos.

Luego surge “Otros” (19%) como heterogéneo sector que reúne “negocios especializados” (AAMF, 2023) que incluyen Carnicerías (RES, Locos x el Asado, etc.), artículos de hogar (Aloise, Arredo), Pinturerías (Del Centro, Colorshop), alimentos congelados (Allfrozen, Frioteka, Chisap), Bicicleterías (Golden Bike, Full Motion) entre otros.

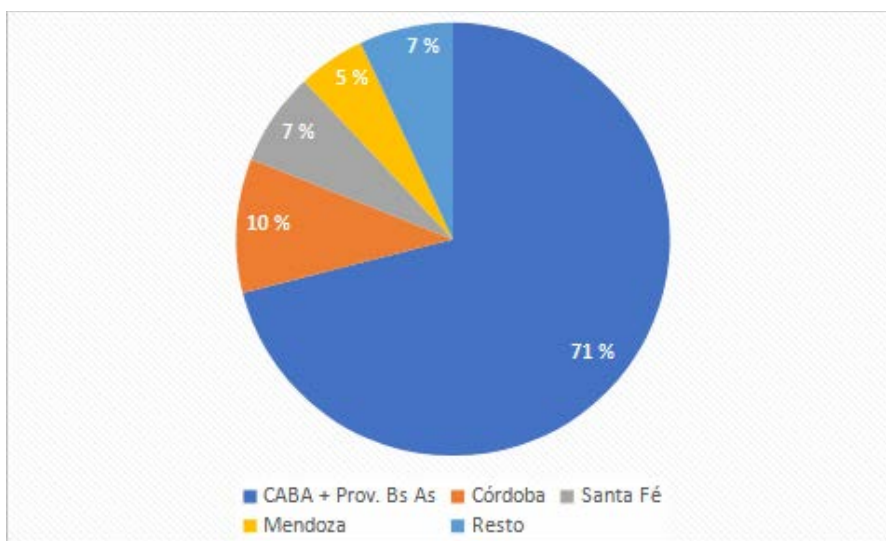
En tercer lugar, se ubica el grupo “servicios” (14%), un nicho que crece en los últimos años de la mano de marcas como Almundo (agencia de viajes y turismo), Autocrédito, Cofinar y CrediApp (Sociedades de capitalización), Re/Max (Inmobiliaria), Rapipago (cobranzas extrabancarias), Lave Rap (Lavandería y tintorería).

Como rubro posterior se encuentra indumentaria (11%), con fuerte presencia en centros comerciales y galerías de Marcas como Grisino, Eyelit, Akiabara, Pampero, Cheeky, entre otras.

Por último vale mencionar a Estética y Salud (8%) compuesta principalmente por farmacias (Farmacity, Pharma24, o su versión genérica Dr. Ahorro) y centros de estética y ópticas (Depi4Ever, Lof Óptica, D’uñas Estética, Tiendas de Belleza), seguido por “Capacitaciones” (6%) heterogéneo rubro de Centros o Institutos de formación profesional/capacitación laboral (Eddis Educativa, Instituto Balcarce, Instituto Celsius, Instituto Colbert, Instituto CIEC,) más algunos Institutos superiores de Enseñanza (ISE Cursos, REDPASCAL, Espacio SET) o Idiomas (Instituto Neone, Next English Institute).

Gráfico 2: Porcentaje de franquicias nacionales según lugar de origen de las marcas.

Argentina, 2023



Fuente:elaboración propia en base a datos de AAMF (2023)

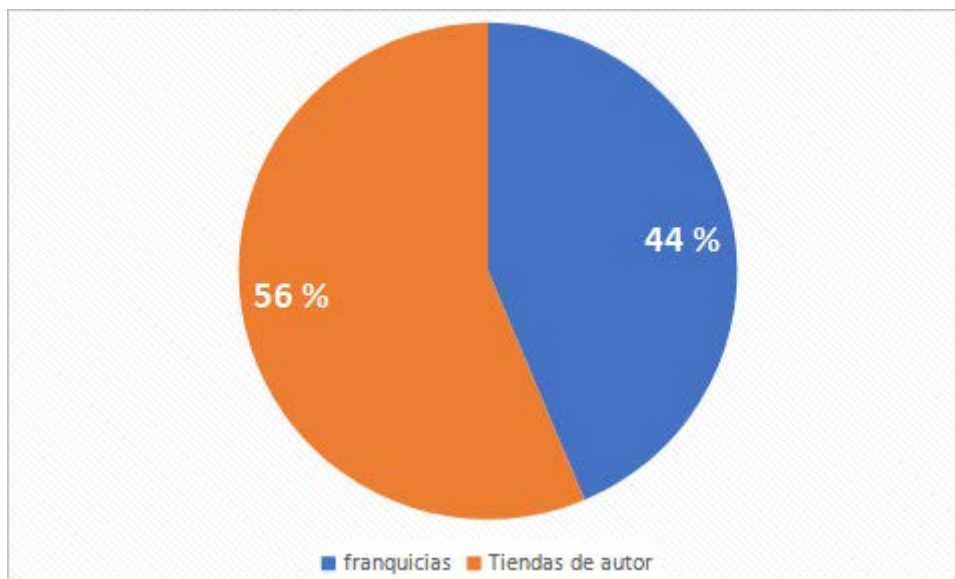
Desde su aparición en Argentina, las franquicias tuvieron a la Ciudad de Buenos Aires como principal mercado (Hermida, 1993). Tomando datos del informe de AAMF sobre franquicias nacionales (AAMF, 2023), se destaca la primacía de la ciudad y la provincia de Buenos Aires como polo de franquicias, superando los dos tercios del total. Su peso demográfico, económico, e institucional posiciona ese territorio como principal foco de atención del sector empresario. Entre las principales marcas, destacan Havanna, Café Martínez, Pinturerías del Centro, Mostaza, Antares, entre muchas otras.

A su vez, resulta considerable la relevancia de Córdoba como segundo hito territorial, sumando el 10% de las marcas nacionales. Cabe mencionar la generación de *clusters* empresariales vinculados a franquicias, que ya reúne casi 80 marcas (Lorenzatti, 2023), la promoción a la asociación empresaria que presenta dicha provincia (Legislatura de la Provincia de Córdoba, 2023), y la aceptación de instituciones locales con proyección nacional como IERAL PyME a las franquicias y la promoción de marcas “propias” como valor empresario. Se destacan Grido, Junior B, Beto’s Lomitos, Instituto Cervantes, entre otras.

Por último, Mendoza y Santa Fe están emergiendo como territorios relevantes para el *franchising*, no solo como mercados sino también como sitios de promoción y generación de nuevas marcas locales con políticas públicas recientemente aprobadas en esa dirección (Santa Fe Provincia, 2022) centradas en las ciudades de Santa Fe y Rosario. Como principales marcas podemos mencionar a Tijeritas (estética y peluquería), Familia Del Olmo (comidas típicas), Big Salad (alimentación saludable), Omega (Saneamientos), Qull Academy (Escuela de peluquería), entre otras.

Estos datos resultaron de gran utilidad a la hora de realizar el relevamiento de establecimientos comerciales mencionado en la introducción, ya que nos permitió priorizar tres ciudades clave ubicadas en territorios de valor para el *franchising*: Ciudad de Buenos Aires, Mar del Plata y Córdoba. Dentro de cada ciudad, centramos nuestro recuento en las intersecciones urbanas de mayor densidad comercial, además de *shopping centers*, paseos y galerías comerciales. De 3488 establecimientos comerciales relevados, 1540 forman parte del sistema de franquicias.

Gráfico 3: Empresas franquiciadas sobre total de empresas relevadas. 2023. En porcentajes.



Fuente: elaboración propia, Py. FONCyT PICT 2020-3138.

“Un Big Mac en 60 segundos o te devolvemos el dinero”

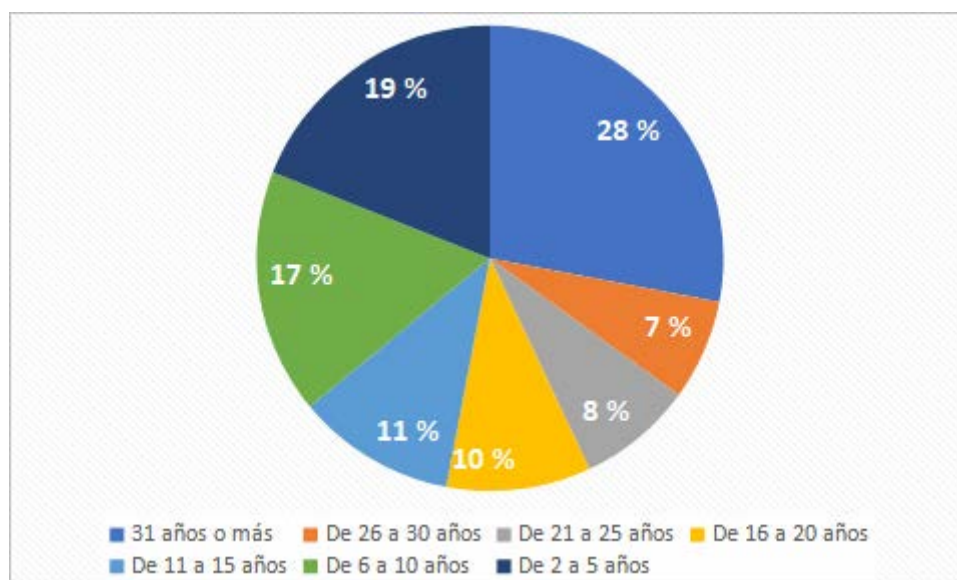
El período señalado presenta algunas características. En primer lugar, los cambios en las cadenas globales de producción y comercialización que implican, entre otras cosas, un proceso de reorganización de los formatos de gestión y organización del proceso de trabajo y distribución de bienes y/o servicios. Las franquicias cumplen un rol relevante en esa tarea, permitiendo a empresas prestigiosas de distintos rubros (gastronomía, cafetería, pinturería, inmobiliaria, farmacias, etc.) expandir las fronteras de sus mercados/territorios de modo planificado, ordenado verticalmente, cobrando regalías por controlar la cadena y brindar asistencia técnica a sus integrantes. Esta planificación del proceso de trabajo parte del concepto de “mínimo de trabajadores por local” y, en algunos casos, de la reestructuración de tareas para poder abarcar en menos manos el peso del funcionamiento del punto de venta. En otros casos, en las empresas más tecnificadas y de mayores recursos, este proceso se acompaña de la incorporación de tecnología en el área de producción, pero, sobre todo, en materia de ventas y atención al público, con posibles impactos en términos de automatización y digitalización del proceso productivo (Basco, Beliz Coatz y Garnero, 2018; Acemoglu y Restrepo, 2019).

Un ejemplo del paisaje urbano actual lo recrean los tableros táctiles de pedidos de Mc Donald’s. Al ingresar al local, permiten (sin tener que hacer fila) realizar la selección del producto, el pago por vía digital (débito, Mercado Pago, etc.) y, con un ticket de orden de

compra, retirar el producto, sustituyendo parte del trabajo humano en ventas y aumentando la mano de obra en la cocina, para cumplir con la promesa de su “nueva” campaña de publicidad que reza “Un Big-Mac en 60 segundos o te devolvemos el dinero”. Del lado de la industria del software, resulta considerable el emprendimiento “Chat Robot” (Guía Argentina de Franquicias, s.f.) como primera franquicia que incorpora inteligencia artificial para agilizar la atención al cliente, consultas y ventas en entornos digitales, atendiendo 24 horas.

En segundo lugar, la proliferación de franquicias en Argentina tiene un rasgo nacional en el origen de sus marcas, ya que 9 de cada diez son de origen local (AAMF, 2021). Se trata de un rasgo común con Brasil, siendo los dos principales países de la región en materia de exportación de franquicias y conceptos comerciales (AAMF,2023).

Gráfico 4: Porcentaje de franquicias según años de antigüedad de la marca. Argentina, 2023.



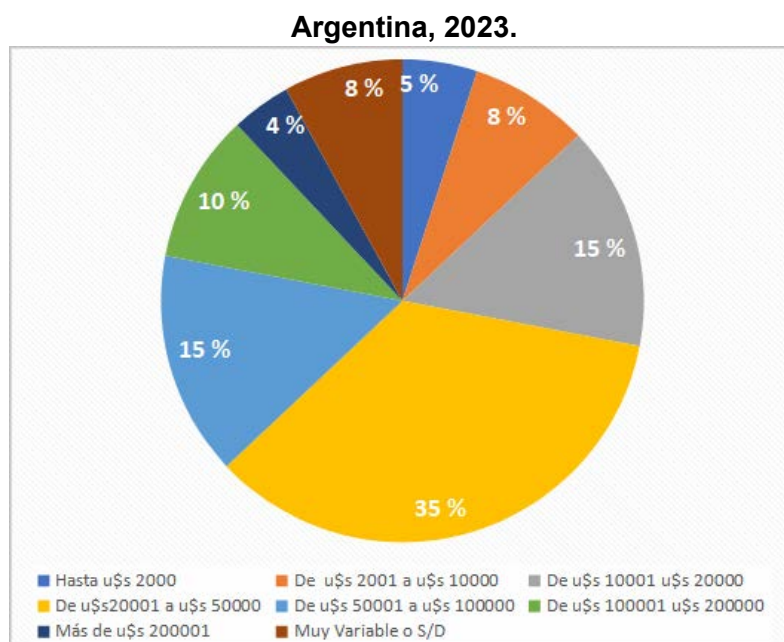
Fuente: elaboración propia en base a datos de AAMF y CAF (2023)

De acuerdo con el gráfico, casi un tercio de las franquicias (28%) cuentan con una antigüedad mayor a 30 años. Se trata de empresas de trayectoria en rubros mercadointernistas (gastronomía, pinturería, indumentaria, etc.) que vieron en el pasaje a las franquicias una posibilidad de obtener rentas a partir del prestigio con el que contaban, a la vez que podían generar una rápida economía de escala. Como contrapunto, florece un 19% de nuevas marcas, que, al calor de las ventajas de los cambios en el código civil y comercial y de la emergencia del *franchising* en la coyuntura empresarial, ingresan en el sector.

Este grupo se fortalece si le sumamos a su grupo más próximo, las franquicias con menos de diez años, llegando al 36% del total. Por lo cual podemos destacar la generación de nuevas marcas en un proceso de valorización de los activos inmateriales y de adhesión a las lógicas empresariales promovidas desde el *management* empresarial. Las marcas, de esta manera, se constituyen como puertas de acceso a la supervivencia de una empresa en un contexto de volatilidad y de mercados saturados, donde la extracción máxima del beneficio económico en actividades comerciales/industriales altamente difundidas en el territorio urbano y, generalmente, de rentabilidad baja o media, se magnifica.

Retomando a Caro (2011), destacamos el rol de la marca como “signo-mercancía” que “presenta el producto sin referirse específicamente a sus cualidades materiales o simbólicas, sino manteniéndolo en ese terreno de nadie de la inmediatez icónica donde está en condiciones de seducir o fascinar a su destinatario” (Caro, 2011, p. 165). Esa cualidad le permite, a través del departamento de marketing, diferenciación en mercados saturados hasta consagrar como *commodities* a las imagerías comerciales de la empresa. En las franquicias, la importancia de la publicidad/marketing es tal que las compañías se reservan para sí tales funciones en la relación comercial. A su vez, la reproducción del ícono/marca se instrumenta en la realización periódica del *know how* operativo, estrategia de expansión de las empresas que plantea la perdurabilidad del negocio a partir de la fidelidad en la hechura del producto/servicio. Así, la marca opera como integrador vertical entre el franquiciante y la red de franquiciados, en la producción y distribución.

Gráfico 5: Porcentaje de franquicias según monto de inversión inicial (en dólares).



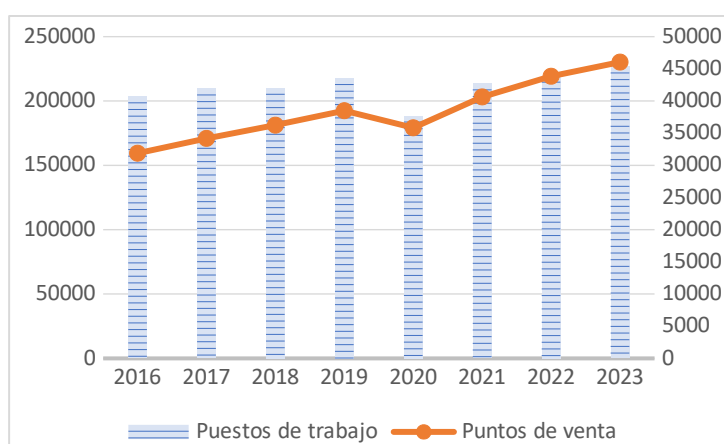
Fuente: elaboración propia en base a datos de AAMF (2023)

El monto de inversión inicial comprende los gastos que emprende el franquiciado para poner en marcha su local, en términos de permisos (licencias, patentes, derechos de explotación de logotipos, asistencia técnica oficial) y costos “ocultos” del sistema (alquiler, obra civil, contrataciones, prestaciones en materia de capacitaciones y asesorías contables-legales, etc.). Un primer detalle es la predilección por el dólar del sector en un contexto de debilidad del peso argentino. Un 35% de las franquicias consumen entre 20001 y 50000 dólares estadounidenses, aproximadamente. Las franquicias de mayor prestigio y las de perfil exportador (Bonafide, Sintoplast, Café Martínez, etc.) se concentran en este grupo (50%), si sumamos al 15% de las franquicias que demandan hasta 100000 dólares estadounidenses. Luego, podemos señalar a las franquicias extranjeras, principalmente extranjeras (Sbarro, Mc Donald’s, KFC, Starbucks, Dia%, etc.), más algunas nacionales (Havanna, por ejemplo), que se ubican en el grupo más inaccesible (desde 100001 hasta 250.000 dólares estadounidenses), alrededor del 15% del total.

Por último, es válido mencionar la presencia de franquicias de entre 10001 y 20000 dólares estadounidenses, alrededor del 15%, representando en marcas icónicas como Lave Rap, que cuenta con más de tres décadas de trayectoria en el país. También, señalar el 5% de menor inversión (hasta 2000 dólares) donde se enmarcan los pequeños kioscos (DM, DA Drugstores, etc.) pequeñas unidades de cobro extrabancario (Rapipago), servicios de marketing online (Chat Robot), y emprendimientos de cuidados personales, segmento donde se perciben estrategias de auto-empleo entre los franquiciados (Mux, 2023).

Expansión de las marcas y reordenamiento de formatos productivos: el efecto *low cost* y “el empleado de comercio que trabaja el día del empleado de comercio”

Gráfico 6: Cantidad aproximada de puestos de trabajo y locales comerciales franquiciados 2016-2023



Fuente: elaboración propia en base a AAMF (2023)

Con relación a los puestos de trabajo, más allá de un crecimiento incipiente en los primeros tres años –con un pico de crecimiento en 2019 de 3,8%–, la caída en el año 2020, producto del cierre de la circulación y la crisis sanitaria, fue significativa: 18% con relación al año anterior. Recién en el año 2022 se retoma la cantidad aproximada de empleados que había en la pre-pandemia. En 2023 esta recuperación se consolida, con una leve subida de 3,3%.

Un recorrido similar realiza la cantidad aproximada de locales comerciales, aunque con caídas menos pronunciadas. Más allá de que en el período 2016-2020 los puntos de venta crecieron 13,9%, en el año 2020 la caída fue considerable (5,5% con relación al año anterior), tras tres años de crecimiento sostenido (7,2% en 2017, 6,2% en 2018 y 2019). La gran diferencia aquí radica en la rápida recuperación que tuvieron las aperturas de locales comerciales en relación a los puestos de trabajo: para 2021 ya se habían recuperado a números pre pandémicos. En el bienio 2021-2023, crecieron aproximadamente un 19,2%.

La salida del estancamiento fue acompañada desde la dirección comercial de las marcas por una mayor oferta de formatos en cada vez más rubros, conscientes de tres problemáticas clave del comercio minorista en Argentina: volatilidad económica, formatos mínimos ante la caída del consumo primero y el cierre de la circulación después, y, por último, incorporación de tecnología (y capacitaciones en su uso) en producción, logística, comunicación y comercialización. Las marcas impulsaron la recuperación de los locales en un contexto de baja circulación y caída del consumo, especialmente en los sectores más golpeados por la doble crisis (gastronomía, comercio, turismo, etc.) a partir de los formatos *low cost*.

Podemos definirlos como modelos específicos, surgidos en el año 2020, a partir de las limitaciones de la *doble crisis* (Dalle, 2021), ofrecidos por grandes cadenas gastronómicas. Consisten en la reducción a su expresión mínima del modelo de franquicia individual, en términos de costos de inversión inicial y recuperación del capital, tamaño del establecimiento y contratación de mano de obra. Se trata de nuevas formas “racionalizadas” –más económicas, rentables, con un grado mayor de tecnificación y prefabricación– que restringen al mínimo lo necesario para operar en la vía pública. Principalmente asociadas al comercio y la gastronomía, podemos mencionar a Café Martínez, Havanna, drugstores “DM”, Rapipago, entre otras.

Tales tecnificaciones de modelos tienen como consecuencia inmediata la multiplicación de los llamados “Mc Jobs” (Ritzer, 1993). Estos empleos se identifican por su

carácter intensivo y su escaso potencial profesional, suelen caracterizarse como trabajos contingentes u ocasionales. Modélicamente ligados a los jóvenes que estudian o a inmigrantes, presentan alta rotación en las entradas y salidas de trabajadores, que a su vez requieren poca capacitación y cuyas actividades están reguladas por el *management* de turno.

Así, el modelo que tuvo como origen una coyuntura específica se volvió un formato demandado en un contexto de incertidumbre que permite a las marcas seguir inaugurando locales a la vez que permite la asociación con nuevos franquiciados, que, con una baja inversión, pueden ingresar a la marca (Mux, 2022). Para las marcas un local comercial representa un paso más en la expansión territorial y logística de su economía de escala, un faro de visibilidad en el espacio urbano, además de un nuevo local de la empresa. Pero esta modificación en los modelos técnicos y de gestión empresarial (MTGE) no tuvo un impacto favorable en la creación de puestos de trabajo, ya que vieron recortada su participación producto de la reconfiguración del sector en un contexto de crisis y ajuste.

El impacto de tales modificaciones no se remite solo a la aplicación de un modelo estandarizado de producción/organización, sino también a la custodia de la imagen de marca de la empresa: en la serie de entrevistas realizadas a lo largo del relevamiento, la figura del “empleado de comercio que trabaja el día del empleado de comercio” se repetía en franquicias asociadas a comidas rápidas y servicios *take away*, pero también en rubros como el de salud y farmacias.

En las condiciones laborales dentro del sistema de franquicias en comercio se superponen horarios extensos y tareas flexibles (mediadas por capacitaciones particulares) con escasas y aleatorias posibilidades de días libres debido a la necesidad de sostener las cadenas de distribución en marcha continuamente. El corolario de tal cuadro de precarización en pos de la promoción cotidiana de la economía de escala, músculo fundamental del contrato de franquicias, es que el ritmo de distribución no puede detenerse, ni siquiera en feriados o en el propio día del empleado de comercio, día clave para el *franchising* en su política de instituirse como eficiente “servicio a la comunidad” (AAMF, 2023).

Por otro lado, las franquicias de baja inversión permiten el surgimiento de estrategias de auto-empleo, en las que la apuesta por un pequeño negocio permite a trabajadores tener una salida económica si retiene bajo sí el total (o la mayor parte) de las tareas a realizar según el manual operativo. A lo largo del relevamiento, dicha situación se acentuó en el rubro estética y salud, sobre todo en franquicias *low cost* de cuidados personales, actividades como cuidado de uñas o depilación, (D´uñas, Depifem, Figurella, etc.).

Comentarios finales

En este estudio analizamos características básicas del devenir del sistema de franquicias en Argentina en el período 2015-2023, poniendo el énfasis en dos aspectos clave del modelo en la actualidad: la valorización de los activos inmateriales, especialmente la proliferación de marcas y modelos, y sus formatos productivos en un contexto de incertidumbre económica. A su vez, caracterizamos algunos rasgos de las condiciones de empleo en las franquicias del sector comercio.

Como revés de trama, el modelo genera un posible deslizamiento de los riesgos empresariales en favor de las grandes marcas, ya que el control del establecimiento y la gestión de los trabajadores queda a cargo del franquiciado, así como los potenciales alcances legales de las pujas distributivas con sus empleados. Mientras que, además, cargan con los costos ocultos del sistema, las marcas, en cambio, crecen con capital de terceros y extienden su presencia territorial y logística por el territorio nacional y latinoamericano.

Para futuros artículos proponemos avanzar con la caracterización de las diferencias entre tiendas de autor y franquicias a partir de los establecimientos relevados en las tres ciudades clave mencionadas, así como profundizar el estudio de las características del proceso de trabajo en el comercio minorista dentro del modelo de franquicias. Por último, plantear –para completar una mirada sobre las condiciones de empleo en el sector– una cuestión relevante para futuras indagaciones: ¿cómo se estructuran los contratos laborales en la franquicia? Ya que las marcas asumen decisiones como cadena –sostenidas en el contrato de asociación y en la dependencia funcional del empresario PyME franquiciado al respecto– pero no tienen responsabilidad legal con relación a la extinta jurisprudencia que señalaba “solidaridad jurídica” ante litigios o reclamos del personal ante el franquiciado.¹

Las franquicias reservan para sí el manejo de la publicidad y la gestión de la marca. Su éxito radica en la construcción de una relación con los clientes que pueda afirmarse en la *presencia* de sus logotipos y representaciones publicitarias tanto en el imaginario social como en los territorios más prestigiosos o de mayor circulación de las grandes ciudades. De esta manera, consolidan arrecifes de marcas que incluso llegan al paroxismo de las “ciudades franquicias” (Lipovetsky y Serroy, 2015). Así, las marcas se instituyen como un

1 Conjunto de antecedentes en fallos laborales que atribuían responsabilidad al franquiciante ante problemas legales del franquiciado en uso de la marca (fraude laboral, despidos injustificados, etc.). Como caso relevante citamos el “Caso Crush”: “En dicha sentencia se estableció que cuando el objeto social de la empresa (Crush) coincide con el de su embotelladora, el caso se ve comprendido por la subcontratación del art. 30 de la LCT. Por este motivo, la fábrica Crush era responsable de los salarios impagos y de las cargas sociales del personal de la embotelladora” (Maresca, 2016, p. 47).

activo casi imprescindible para asegurar la permanencia de un local comercial en espacios urbanos de alta competencia.

Por otro lado, la relevancia de los Modelos Técnicos y de Gestión Empresarial (MTGE) (Chávez Molina, 2023) como marco para reordenar formatos productivos y procesos de trabajo incluyendo factores de incidencia como la incorporación de tecnología sofisticada y las capacitaciones, que pueden afectar la composición de tareas y la sustitución de empleos por procesos de automatización o digitalización (Chávez Molina, 2023). Al mismo tiempo, estos formatos permiten su reducción a expresiones mínimas que habilitan menores niveles de inversión en puntos clave como contrataciones, insumos y alquileres.

Estos modelos, sintetizados en este artículo en las franquicias *low cost*, expandidos en rubros como cobranzas extrabancarias, cafetería, heladería, indumentaria, gastronomía, entre otros, funcionan como síntesis de reorganización de las lógicas organizativas y jurídicas de amplias actividades económicas en espacios urbanos, que a su vez repercuten en la desaparición de cuadros intermedios de control/encargados, cuyas tareas son repartidas entre el “mínimo posible de trabajadores”, con la consecuente proliferación de los llamados “Mc Jobs” como alternativa de empleo para jóvenes trabajadores de espacios urbanos.

Referencias bibliográficas

Altinay, L., Brookes, M., Madanoglu, M., y Aktas, G. (2014). Franchisees' trust in and satisfaction with franchise partnerships. *Journal of Business Research*, 67, 722–728.

AAMF (Asociación Argentina de Marcas y Franquicias), (2014) *Anuario. Catálogo Argentino de Marcas y Franquicias*. Buenos Aires.

AAMF (Asociación Argentina de Marcas y Franquicias), (2021), *Análisis de franquicias iberoamericano*. Disponible [en línea] <https://aamf.com.ar/wp-content/uploads/2022/02/Nota-de-prensa-Webinar-FIAF-2.pdf>.

AAMF (Asociación Argentina de Marcas y Franquicias), (2023) *Anuario. Catálogo Argentino de Marcas y Franquicias*. Buenos Aires

Acemoglu, D. y Restrepo, P. (2019). Automation and new tasks: How technology displaces and reinstates labor, *Journal of Economic Perspectives*, 33, pp. 3-30.

- Antonowicz, A. (2011). The dissemination of franchising all over the world: an attempt to access the scale of the phenomenon. *Problems of Management in the 21st Century*, 2, 8–18.
- Areiza-Padilla, J. A., Cervera-Taulet, A., y Puertas, M. A. M. (2020). Ethnocentrism at the coffee shop industry: A study of starbucks in developing countries. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 1-20.
- Basco, A. I.; Beliz, G.; Coatz, D. y Garnero, P. (2018). Industria 4.0: Fabricando el Futuro. *Inter-American Development Bank*.
- Barthélemy, J. (2011). Agency and institutional influences on franchising decisions. *Journal of Business Venturing*, 26, 93–103.
- Bernal, C. A., Amaya, N., Gaviria-Peñaranda, A. y Zwerg-Villegas, A. M. (2020). Knowledge and organizational performance in franchised restaurants in Colombia. *International Journal of Emerging Markets*, 16(3), 517-536.
- Caro, A. (2011) *Pensar la Publicidad*, vol. 5, nº 2 p.165.
- Caro, J. (2023). La izquierda y el nuevo sindicalismo en Estados Unidos. *Revista Nueva Sociedad*, 307. Disponible en: <https://nuso.org/articulo/307-izquierda-nuevo-sindicalismo-estados-unidos/>
- Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G. y Justis, R. T. (2006). Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning the Continued Use of Franchising in Multi-outlet Networks. *Journal of Small Business Management*, 44, 27–44.
- Dada, O. (2013). Entrepreneurial orientation and the franchise system: Organisational antecedents and performance outcomes. *European Journal of Marketing*, 47, 790–812.
- Dalle, P. (2021). Estructura social de Argentina en tiempos de pandemia, vol. 1: efectos de la doble crisis y recomposición social en disputa. Repositorio Digital Institucional Facultad de Ciencias Sociales-UBA, disponible en <https://repositorio.sociales.uba.ar/items/show/3408>.
- Di Nucci, J. (2015). Concentración y uso corporativo del territorio en Argentina: la lógica territorial de Carrefour. *Cuadernos Geográficos*, 54(1), 186-208. Disponible en: <https://revistaseug.ugr.es/index.php/cuadgeo/article/view/2586>
- Chávez Molina, E. (2023). *Automatización y cambios de los modelos técnicos y de gestión empresarial: efectos en la estructura ocupacional de la Argentina*, Documentos de Proyectos (LC/TS.2023/113), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

- Fumagalli, A. (2007). *Bioeconomía y capitalismo cognitivo. Hacia un nuevo paradigma de acumulación*. Madrid: Traficantes de Sueños.
- Hermida, J. (1993). *Marketing de concepto y franchising. Claves para armar un proyecto que le permita competir y crecer en su mercado*. Buenos Aires: Macchi.
- Illietschko, Kurt. (2017). *Microfranchising, the theory*. Sudáfrica: Routledge.
- Legislatura de la Provincia de Córdoba (5 de abril de 2023) *Crean la Agencia Competitividad Córdoba, para el impulso del entramado productivo*, <https://legislaturacba.gob.ar/crean-la-agencia-competitividad-cordoba-para-el-impulso-del-entramado-productivo/>
- Lipovetsky, G. y Serroy, J. (2015). *La estetización del mundo. Vivir en la época del capitalismo artístico*. Barcelona: Anagrama.
- Lorenzatti, D. (21 de junio de 2023). *El Cluster Franquicias Córdoba ya reúne 80 marcas (que “coquetearon” en la Expo Franquicias 2023)*. Infonegocios, <https://infonegocios.info/plus/el-cluster-franquicias-cordoba-ya-reune-80-marcas-que-coquetearon-en-la-expo-franquicias-2023>
- Maresca, E. E. (2016). *El contrato de franquicia comercial antes y después de la sanción del nuevo Código Civil y Comercial de la Nación: aspectos económicos y jurídicos*. Trabajo Final Integrador de Maestría en Derecho Empresario Económico. Universidad Católica Argentina. Facultad de Derecho. Disponible en: <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/2207>
- Mux, D. (2022). *Análisis de los cambios en las lógicas empresariales de los sectores comercio y hostelería, y su efecto en las condiciones laborales y de vida de sus trabajadores/empleados y sobre la reconfiguración de la estructura socio-ocupacional en la Provincia de Buenos Aires 2016-2020*. Tesis de grado, Licenciatura en Sociología, departamento de Sociología, Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Mux, D. (2023). *Análisis del comercio minorista en Córdoba Capital en la pos-pandemia. El caso del sector franquicias*. *Revista Laboratorio*, 33(2). Disponible en: <https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/lavboratorio/issue/view/779/showToc>
- Santa Fe Provincia (13 de octubre de 2022) *Santa Fe incorpora el modelo de franquicia a su política de internacionalización de empresas*, <https://www.santafe.gob.ar/noticias/noticia/276205/>
- Ritzer, G. (1993) *La McDonalización de la Sociedad*. México: Editorial Ariel SA.
- Segurado, A. V. (2021). *Condiciones materiales y simbólicas sobre las experiencias laborales en contexto de pandemia*. XIV Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales,

Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2021. Disponible en:
<https://www.aacademica.org/000-074/146>

Varotto, L. y Silva, L. (2017). Evolution in franchising: Trends and new perspectives. *Review of International Business*, 12(3), 31-42.

Welsh, D. H. B. y Alon, I. (2004). The internationalization of franchising systems into industrialized economies. En L.P. Dana (Ed.), *The handbook of international entrepreneurship* (pp. 655-666). Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Inc.