



Trabajo y Sociedad

Sociología del trabajo- Estudios culturales- Narrativas sociológicas y literarias

Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas (Caicyt-Conicet)

Nº 43, Vol. XXV, Invierno 2024, Santiago del Estero, Argentina

ISSN 1514-6871 - www.unse.edu.ar/trabajosociedad



El mundo es un arsenal de franquicias: cambios de los modelos técnicos y de gestión empresarial en Argentina 2023 (*)

The world is an arsenal of franchises: changes in technical and business management models in Argentina 2023

O mundo é um arsenal de franquias: mudanças nos modelos de gestão técnica e de negócios na Argentina 2023

Eduardo Chávez Molina *

Damián Mux **

Recibido: 21.11.23

Revisión editorial: 20.02.24

Aprobado: 06.05.24



RESUMEN

El avance del franchising representa una apuesta de sectores empresarios por una mayor flexibilización de la relación comercial, en la que las marcas líderes se deslindan de los costos de gestión del empleo a la vez que aumentan sus ingresos por la licencia de sus activos inmateriales ¿Cuáles son las principales características de las franquicias como Modelo Técnico y de Gestión Empresarial (MTGE)? ¿Cuáles son las principales características contractuales de dicha relación comercial? ¿Tiene incidencias en las condiciones laborales y organizativas de los trabajadores? El objetivo de este artículo es dar cuenta de estas preguntas presentando aspectos básicos del fenómeno de franquicias en el sector comercio, desde la sociología laboral, sentando las bases de futuras indagaciones. Así, recurriendo a datos del relevamiento de franquicias realizado dentro del PICT 03138¹ en Ciudad de Buenos Aires-Mar del Plata y a informes de cámaras sectoriales se investiga las franquicias en Argentina en 2023, enmarcadas como un componente del MTGE de creciente implementación en el sector comercio.

Palabras Clave: Franquicias, Marcas, Comercio, Modelos técnicos y de gestión empresarial (MTGE), Condiciones laborales

* Lic. En Sociología. Doctorando en Cs. Sociales (Universidad de Buenos Aires). Becario FONCyT (Universidad de Buenos Aires- Instituto Gino Germani). Correo: damianmux@gmail.com, ORCID: 0009-0005-0496-0978

** Dr. en Ciencias Sociales; Director Departamento Sociología, Universidad Nacional de Mar del Plata, Investigador del Instituto Gino Germani, UBA, y Prof. Adj. de Sociología; UBA. Correo: echavezmolina@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8467-0930.

¹ Proyecto PICT 2020 SERIEA-03138 Título: El impacto de los cambios en las lógicas empresariales del sector comercio sobre las condiciones laborales y de vida de los trabajadores y sobre la reconfiguración de la estructura socio- ocupacional.

ABSTRACT

The advance of franchising represents a bet of business sectors for a greater flexibilization of the commercial relationship, in which the leading brands are relieved of the costs of employment management while increasing their income from the licensing of their intangible assets. What are the main characteristics of franchising as a Technical and Business Management Model (MTGE)? What are the main contractual characteristics of this commercial relationship? Does it have an impact on the labor and organizational conditions of workers? The aim of this article is to answer these questions by presenting basic aspects of the franchising phenomenon in the commerce sector, from the perspective of labor sociology, laying the foundations for future research. Thus, using data from the survey of franchises carried out within PICT 03138 in the City of Buenos Aires-Mar del Plata and reports from sectorial chambers, we investigate franchises in Argentina in 2023, framed as a component of the MTGE of growing implementation in the commerce sector.

Keywords: Franchising, Trademarks, Trade, Technical and business management models (TBMM), Labor conditions

RESUMO

O avanço do franchising representa uma aposta dos sectores empresariais na flexibilização da relação comercial, em que as marcas líderes se libertam dos custos de gestão do emprego, ao mesmo tempo que aumentam as suas receitas com o licenciamento dos seus activos intangíveis. Quais são as principais características do franchising enquanto Modelo de Gestão Técnico-Empresarial (MTGE)? Quais são as principais características contratuais desta relação comercial? Tem impacto nas condições de trabalho e de organização dos trabalhadores? O objetivo deste artigo é responder a estas questões, apresentando aspectos básicos do fenómeno do franchising no sector do comércio, na perspectiva da sociologia do trabalho, lançando as bases para futuras investigações. Assim, usando dados da pesquisa de franquias realizada como parte do PICT 03138 na cidade de Buenos Aires-Mar del Plata e relatórios de câmaras setoriais, investigamos as franquias na Argentina em 2023, enquadradas como um componente do MTGE de crescente implementação no setor de comércio.

Palavras chave: Franchising, Marcas, Comércio, Modelos empresariais técnicos e de gestão (MTGE), Condições de trabalho.

SUMARIO

1. Introducción; 2. Metodología; 3. Franquicias: concepto moderno y orígenes, enmarcado en los modelos técnicos y de gestión empresarial (MTGE); 4. Breve historización de las franquicias en Argentina; 5. Situación de las marcas franquiciadas 2014-2023; 5.1. Centros comerciales: un entorno apto para las franquicias; 6. Algunos rasgos y particularidades de las condiciones de empleo vinculado al *franchising*; 7. Comentarios finales; Bibliografía. Documentos.

1. Introducción²

En la actualidad se observan varias tendencias en los modelos técnicos y de gestión empresarial (MTGE), tanto para el mantenimiento de muchas empresas como por la multiplicidad de

² Este artículo se ha elaborado en el contexto del proyecto INCASI2, que ha recibido financiación del programa de investigación e innovación Horizonte Europa de la Unión Europea en virtud del acuerdo de subvención Marie Skłodowska-Curie N° 101130456 (<https://incasi.uab.es>). No obstante, los puntos de vista y opiniones expresados son exclusivamente los del autor o autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o la Agencia Ejecutiva Europea de Investigación. Ni la Unión Europea ni la autoridad que concede la subvención pueden ser consideradas responsables de las mismas.

emprendimientos productivos comerciales y de servicios orientados a generar alternativas de empleo e ingresos. La primera tendencia está asociada a la expansión de prácticas de producción y oferta de bienes y servicios, recurriendo a herramientas derivadas de la automatización y robotización. La segunda modalidad ha sido y es el desarrollo de la inteligencia artificial, aplicada a las modalidades como la venta y distribución de productos a través de plataformas informáticas, y, por último, el incremento de la cantidad de negocios explotados bajo la modalidad de franquicias (Llain-Arenilla e Insignares-Cera, 2016; Lanchimba y Medina, 2017).

La compra de un sándwich, el beber un café en un bar, enviar la ropa a lavar, degustar las comidas típicas en una ciudad, alquilar una vivienda, comprarse vestimenta, producir un bien, prestar un servicio, nos muestran día a día que vivimos en un mundo globalizado de rutinas parecidas. Las marcas se nos repiten en muchos lugares de la misma forma, ya no son solo los aeropuertos los que se parecen, también los negocios y los productos que consumimos, pero también los que hacemos. Para eliminar riesgos de competencias que se abren día a día, con las transformaciones de los modelos de negocios y la búsqueda de reducción de la incertidumbre económica, las franquicias aparecen como una estrategia posible que augura, para quien compromete su capital (sin importar el origen diverso del mismo), aumentar la probabilidad de éxito en una actividad y que, por lo menos, perdure a través del tiempo.

Pero veamos qué implica esta estrategia como la conocemos hoy y que se consolidó alrededor del siglo XIX en Estados Unidos con las máquinas de coser Singer (Welsh y Alon, 2004). El franquiciador y el franquiciado son las primeras figuras que aparecen que aparecen detrás del negocio potencial, y parten de la siguiente premisa: no es un negocio independiente. El franquiciado compra la oportunidad de dirigir un negocio, expresado en un contrato y delimitado por un manual de operaciones. ¿Que implica este proceso? la aceptación de una serie de factores involucrados en la producción y comercialización que pasamos a detallar:

- Logística del negocio y servicios de entrega: conectividad *en red* y distribución rápida a través de la economía de escala, con presencia territorial y de almacenamiento en los puntos de venta.
- Marketing: el departamento de marketing centralizado en la casa central organiza la publicidad en los medios del sector y difusión de la franquicia.
- Montaje de los productos: mercancías estandarizadas vía *branding* (marca) e incorporación de tecnología, aspecto clave en la efectividad de la marca en términos de diferenciación-prestigio y fidelización de segmentos consumidores.
- Contabilidad: La constitución de S.R.L, la facturación del local y de seguros, tasas, impuestos, contribuciones correspondientes al territorio franquiciado es responsabilidad del franquiciado. Este, a su vez, puede recurrir a servicios de consultoría brindados por la casa central de la marca. El franquiciante se guarda el derecho de requerir un *open disclosure* de la contaduría y el almacenamiento de esos datos.
- Diseño del local: La tienda/el espacio donde se implantará la franquicia requiere la mayoría de las veces algunas de adecuación para el destino de que se trate, y una adaptación a la imagen de marca, por lo cual el modelo contempla la figura de obra civil (AAMF, 2023) como paso previo a la habilitación del establecimiento.
- Contratación del personal y formación: también llamado costo pre-operativo de personal, incluye la etapa de capacitación inicial y podría demandar gastos de traslados y alojamiento en caso de que la casa central del franquiciante no se encuentre en la misma ciudad de emplazamiento de la franquicia. Se trata de uno de los aspectos donde las franquicias buscan innovar como modelo técnico: las marcas más competitivas promueven modelos de capacitación *plataformizados* (vía SAP-ERP, por ejemplo) e interactivos con clientes (Basco Béliz et al., 2018: 97).
- Publicidad: constitución de un fondo de publicidad institucional centralizado, alineado al departamento de marketing, por el que cada franquiciado abona un canon estipulado por contrato para poder operar. Desde ese fondo se despliega la estrategia comunicacional de las Marcas, con los entornos digitales como sitios privilegiados para *llegar* a sujetos de mercado específicos (Rosado Serrano y Navarro García, 2023). Al mismo tiempo, esos entornos les permiten recoger métricas y respuestas de los consumidores que reutilizan para modificar o profundizar sus políticas publicitarias. Por otro lado, y simultáneamente, las marcas más competitivas recogen información periódica de sus tiendas por la vía de aplicaciones o foros de discusión internos sobre la interacción con clientes, sus principales

consumos y prácticas con la intención de perfeccionar sus técnicas de venta (Montserrat-Gauchi et al., 2015).

Ellos, franquiciante y franquiciado, además, establecen acuerdos que pueden implicar:

- Cuotas iniciales: suma generalmente fija que se abona para incorporarse a la red e incluye la licencia de marca, la transmisión del *know how* y la capacitación inicial.
- Royalties: pago generalmente mensual a las acciones desarrolladas por el franquiciante para sostener y agregar valor a la red (AAMF, 2023)

Podemos clasificar tres tipos de franquicias según el tipo de restricción territorial: la Franquicia Individual, que permite al franquiciado operar un local en una sola ubicación aprobada por un plazo promedio de 4 años (AAMF, 2023). La Franquicia Mayorista, que otorga un territorio nacional, regional o provincial donde el franquiciado podrá realizar aperturas propias y nombrar sub-franquiciados. Y, por último, las Franquicias de Desarrollo, que habilitan a un franquiciado/empresario a cubrir determinado territorio o área (provincia/región) con locales que deberá habilitar en número y tiempo diagramado y operarán bajo su administración y supervisión. A diferencia de la franquicia mayorista, no tiene derecho a otorgar franquicias, ni a contratos de plazos menores a 5 años (Maresca, 2016).

- Soporte operativo: Asistencia en red por parte del franquiciante. Acceso a servicios de consultorías y/o a acuerdos y alianzas con proveedores a partir de los contactos de la marca.
- Fee o canon de renovación: al concluir el contrato se arregla un nuevo pago inicial de renovación que las marcas fijan en distintos valores: mientras que algunas -pocas- sostienen el mismo valor, otras prefijan un 50% de aumento, o recurren a mecanismos de bonificación (AAMF, 2023).

En las escuelas de administración se potencia además la diferencia de carácter de las empresas y sus procesos de valoración: los recursos tangibles y los intangibles. Es allí donde reside la ventaja ostensible de las franquicias, que implica la valoración de gestión de recursos no materiales (García Velasco, 2017; Rosado Serrano y Navarro García, 2023). Por un lado, la marca, que es una fuente de ventaja competitiva, porque da una mayor orientación al consumidor, tiene una trayectoria de vínculo la empresa y los consumidores, y además ya se han establecido, en la mayoría de los casos, relaciones estables con canales de distribución y provisión. En el propio proceso de globalización, surge una demanda por el conocimiento y valoración de los recursos intangibles en el mundo empresarial, ya que implica saberes de difícil transacción directa. Es allí donde se reactualiza el tema de las franquicias, una estructura híbrida en el sentido de los recursos tangibles e intangibles, pero en la que estos últimos se transforman en forma intensiva.

¿Qué encontramos en estas formulaciones? Lo sustantivo de las contrataciones de franquicias se encuentra, por un lado, en los recursos organizativos, expresados en los tipos de contratos y las condiciones de los acuerdos de cooperación (Lanchimba y Medina, 2018). Asimismo, la *reputación de la marca*, que implica su imagen, el nombre comercial, y la configuración de la puesta de los establecimientos (García Velasco, 2017). También los recursos que implica la propiedad intelectual, basado en patentes, *copyright*, registros de marcas, entre otras. Y por último las capacidades, en torno a reflejar sistemáticamente experiencias, el *know how*, y las rutinas. Estos nuevos formatos expandidos de estrategias empresariales, basados en las franquicias generan una serie de preguntas de investigación que daremos cuenta en el presente artículo: ¿Cuáles son las características principales de las franquicias como MTGE en Argentina? ¿Cuál es la magnitud de empresas franquiciadas actualmente en Argentina? ¿Cómo clasificar las diferentes empresas franquiciadas? ¿Cuántos trabajadores involucran? ¿Cuáles son las principales características contractuales de dicha relación comercial?

El objetivo del artículo es dar cuenta de las preguntas aquí planteadas y, a partir de la presentación de aspectos básicos del fenómeno de franquicias en Argentina, consolidar cimientos investigativos para futuras indagaciones sobre un soporte empresarial que se encuentra consolidado en nuestro país, y cuyas características e impactos se conoce relativamente poco desde las ciencias sociales. Para ello, el trabajo se compone por un primer apartado metodológico, planteado alrededor de la dificultad de acceder a datos públicos sobre dicha temática en Argentina, las complejidades del recurso de los informes sectoriales y la necesidad de generar información primaria para dimensionar el objeto de estudio en el espectro urbano. Luego, una breve reconstrucción histórica y conceptual de las franquicias, relación comercial de origen franco medieval *actualizada* por el *management* estadounidense para su funcionamiento en el capitalismo moderno, y sus inicios dentro de ese marco en Argentina. En nuestro

país, el ordenamiento jurídico y su relación con la minimización de riesgos empresariales cumplieron un rol fundamental en el desarrollo del modelo, ya que resoluciones del fuero judicial laboral como la *responsabilidad jurídica solidaria* detuvieron el ingreso de fracciones dominantes del empresariado a este modelo. El apartado siguiente, *Crecimiento de las franquicias en Argentina 2014-2023* toma el momento de despegue y consolidación del *franchising* en Argentina a partir del nuevo ordenamiento legal que imprime la sanción del Nuevo Código Civil y Comercial en Argentina de 2015, que regula y tipifica el contrato de franquicias, despejando los mencionados riesgos empresariales para las fracciones empresarias. En ese período temporal se consolidan características perdurables del fenómeno (Mux, 2022), a la vez que se definen perfiles de marcas dominantes y modelos de organización del trabajo y la producción que inciden en la composición del sector comercio, en línea con el avance de elementos claves como el *e-commerce*, la financiarización de la vida cotidiana, la supremacía del management empresarial y del marketing y la valorización de los activos inmateriales (Rosado Serrano y Navarro García, 2023). Con relación a ello, un breve capítulo que plantea algunos rasgos primordiales que el *franchising* le imprime al trabajo y las condiciones de vida de los trabajadores del modelo, planteando claves en las que profundizar en futuros trabajos.

2. Metodología

Es pertinente señalar la dificultad de acceso a datos sobre este sistema y los escasos antecedentes sociológicos sobre la temática. Para presentar los siguientes datos utilizamos la información de cámaras sectoriales, como la AAMF (Asociación de Marcas y Franquicias) y generamos información primaria a través del Relevamiento territorial de establecimientos comerciales en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la ciudad de Mar Del Plata, en el marco del proyecto PICT-03138. Con relación a la AAMF, dicho gremio compone el principal organismo de representación y promoción de las franquicias en Argentina, y realiza un seguimiento periódico de la situación del modelo en nuestro territorio. Señalamos la particularidad del dato, ya que se trata de una muestra realizada a partir de la base de datos que las empresas socias de la AAMF nuclea, con las consideraciones que pueda generar. Al mismo tiempo, no existen bases de datos más amplias ni iniciativas público-privadas que permitan dimensionar en mayor profundidad este fenómeno en la actualidad.

Ante ese cuadro, consideramos relevante la realización del relevamiento puntual de establecimientos comerciales, que tuvo como prioridad cuantificar y caracterizar, dentro de las limitaciones y posibilidades coyunturales, a las franquicias como fenómeno productivo-comercial consolidado en el espectro urbano, tomando por casos a dos ciudades representativas de la estructura socioeconómica nacional. Cabe destacar que se realizó sobre tiendas físicas en espacios urbanos delimitados. Con relación a la muestra, en primer lugar, se hizo un muestreo por conveniencia, ya que no todas las unidades económicas fueron contadas, sino aquellas que estaban en las arterias económicas principales de cada ciudad. Esta técnica es ampliamente utilizada en investigación, especialmente cuando el acceso a la población completa es difícil o costoso. Aunque puede ser conveniente y económica, es importante recordar que las muestras obtenidas mediante este método pueden no ser representativas de la población en su conjunto, lo que puede limitar la generalización de los resultados. Por lo tanto, es crucial considerar las limitaciones y sesgos potenciales al interpretar los hallazgos de estudios que utilizan muestreo por conveniencia (López, 2004). Pero a su vez, la muestra que se podría denominar una muestra de *arterias comerciales principales* o una muestra *censal* de los negocios en esas arterias. El término *censal* se refiere a un tipo de muestreo en el cual se recopila información de todos los elementos de interés dentro de una población específica. En este caso, estamos contando todos los negocios ubicados en las arterias comerciales seleccionadas, lo que equivale a un censo de negocios en esas áreas (Padua, 2018). Por otro lado, con respecto a las franquicias se seleccionaron distritos barriales de concentración de unidades económicas, en base a información municipal, sobre concentración comercial, tomando por casos a dos ciudades representativas de la estructura socioeconómica nacional: Ciudad de Buenos Aires, y de Mar del Plata.

En la Ciudad de Buenos Aires el relevamiento incorporó a 17 arterias comerciales (ver tabla 1), tomando prioritariamente segmentos urbanos de alta circulación y representatividad comercial en base

a datos existentes³ de locales comerciales por el área estadística de la Ciudad de Buenos Aires, para lo cual se tomaron sólo aquellos barrios donde la densidad de establecimientos superara los 8000 a excepción de la existencia de shoppings, los cuáles fueron incorporados a la muestra íntegramente. Una vez establecida la selección de arterias comerciales, se procedió a definir todas las manzanas y radio de existencia de locales comerciales, y una vez establecido ese criterio, se contaron, enumeraron y describieron todas las unidades económicas visualizadas en cada manzana.

Tabla 1: Arterias comerciales relevadas. Ciudad de Buenos Aires. 2023

Comuna	Intersección/Manzana	Altura
Comuna 1	Galería Pacífico	Av. Córdoba 550
Comuna 1	Obelisco/Peatonal Lavalle	De Pellegrini 400 a 700. De Lavalle 800 a 1000
Comuna 1	Defensa y Bolívar	De Bolívar 800 a 1000. De Estados Unidos 300 a 500. De Defensa 800 a 1000
Comuna 3	Corrientes y Callao	De Corrientes 1000 a 1900. De Callao 200 a 500. De Rodríguez Peña 200 a 500
Comuna 3	Pueyrredón y Corrientes	De Pueyrredón 300 a 600. De Corrientes 2750 a 3100
Comuna 4	La Rioja y Caseros	De Caseros 2900 a 3100. De La Rioja 1900 a 2400
Comuna 4	Av. Montes de Oca de Ituzaingó a Suárez	Av. Montes de Oca 300 a 900
Comuna 7	Plaza Pueyrredón- Flores	Av. Rivadavia 6800 a 7000. Yermal 2300 a 2600. Artigas 0-100. Fray C. Rodríguez 100-200
Comuna 9	Av. Rivadavia 11200 a 11600	Av. Rivadavia 11200 a 11600. Cosquín 0-100. Carhué 0-100. Montiel 0-100. J.L Suárez 0-100
Comuna 10	Flores	Avellaneda 2700-3700
Comuna 11	Devoto Shopping	Quevedo 3365
Comuna 11	Intersecciones Nueva York y Asunción	N. York 4000 a 4250. Asunción 4000 a 4250. Mercedes 3900-4000. Chivilcoy 3800-3900
Comuna 14	Scalabrini Ortiz de Santa Fe a Córdoba	Av. Scalabrini Ortiz 1100 a 2499
Comuna 14	Shopping Alto Palermo	Av. Santa Fe 3253
Comuna 15	Av. Corrientes de Scalabrini Ortiz a Gallardo	Av. Corrientes 4700 a 5200
Comuna 15	Av. Scalabrini Ortiz de Corrientes a Córdoba	Scalabrini 300 a 1100

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

En la Ciudad de Mar del Plata se organizó una serie de relevamientos que incluyó 9 segmentos urbanos claves (ver tabla 2), contemplando las dimensiones y características comerciales igual a la forma en que se selección en la Ciudad de Buenos Aires. De acuerdo con datos del Mapa Productivo-Laboral Argentino⁴ el Partido de General Pueyrredón, con Mar del Plata como ciudad cabecera, es el distrito con más establecimientos productivos de la provincia: 11900 empresas que reúnen 14900 establecimientos productivos, de los cuales 4489 son establecimientos del sector comercio, siendo el más numeroso del municipio. Siguiendo ese encuadre, se hizo el mismo procedimiento, de seleccionar las principales arterias (en el caso marplatense se midieron todas sin excepción), se contaron, enumeraron y describieron todas las unidades económicas visualizadas en cada manzana.

³ Dirección General de Estadísticas y Censos (2023)

⁴ Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, actualizado el 30/04/2024

Tabla 2: Arterias comerciales relevadas. Mar del Plata. 2023

Barrio	Intersección/Manzana	Altura
Vieja Terminal	Paseo Aldrey	Sarmiento 2685
Güemes	Paseo Güemes-Olavarría	Güemes 2600 a 3200. Olavarría 2600-3200
Centro	Shopping Los Gallegos	Av. Rivadavia 3050
Centro	Paseo Diagonal	Diagonal Pueyrredón 3050
Microcentro	Luro de Salta a Hipólito Yrigoyen	Luro 2900 a 3300
Peatonal San Martín	San Martín de Buenos Aires a San Luis	San Martín 2100 a 2700
Peatonal San Martín	Av. Rivadavia de San Luis a Buenos Aires	Rivadavia 2100 a 2900
Constitución	Av. Constitución desde Tejedor hasta la costa.	Constitución 4025-5000
Juan B. Justo	Zona textil J. B Justo	J. B. Justo 1800-1200

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

En base a ello se hizo un conteo de cada uno de los negocios localizados, de acuerdo con las manzanas seleccionadas, distinguiendo entre *tiendas franquiciadas* y *tiendas no franquiciadas*, sin dejar ningún establecimiento sin contar.

La localización geográfica permitió ubicar contextualmente el establecimiento en el espacio urbano específico, enmarcando su reproducción cotidiana en un modelo territorial que, en materia comercial, tiene algunas particularidades. La geolocalización de una tienda es un aspecto clave al momento de decidir su apertura o continuidad tanto para el franquiciante como para las marcas asociadas, sobre todo en los centros comerciales (Radiciotti y D'urso, 2013). El modelo prioriza pensar los costos en función de la más pronta recuperación —por contrato— del capital invertido, por lo que “racionaliza elementos como la cercanía espacial de marcas identificadas como competencia, patrones de circulación y transportes en cercanía, conectividad, y otros” (Chávez Molina, 2023: 15).

Por último, hay que señalar que el sistema de franquicias en Argentina (y en América Latina en general) tiene como una de sus particularidades la fusión de marcas por parte de grupos inversores de capital extranjero, por lo que hacemos hincapié en la idea de franquicias nacionales con relación al país donde fueron fundadas y no a su composición de capital actual. A lo largo del artículo daremos algunos ejemplos, como Alesa, Coca-Cola-FEMSA o Havanna (ver apartado 5).

3. Franquicias: concepto moderno y orígenes, enmarcado en los modelos técnicos y de gestión empresarial (MTGE)

El análisis de las franquicias se ha pensado dentro de los modelos técnicos y de gestión empresarial, por lo que resulta importante definir que serían los MTGE. Los modelos técnicos y de gestión empresarial son marcos conceptuales o metodologías utilizadas para abordar y resolver problemas específicos en diferentes áreas de una empresa (Pahl y Beitz, 1988; Pinedo, 2005). Aquí hay una breve descripción de ambos:

Modelos técnicos: Estos modelos se centran en el aspecto operativo y técnico de una empresa. Pueden incluir modelos de ingeniería, modelos de producción, modelos de calidad, entre otros (Pahl y Beitz, 1988; Porter, 2008). Por ejemplo, un modelo técnico de producción podría describir los procesos y procedimientos óptimos para fabricar un producto, incluyendo la secuencia de operaciones, la asignación de recursos y la gestión de la cadena de suministro (Riezebos, 2002). Estos modelos suelen basarse en principios científicos y técnicos para mejorar la eficiencia y la calidad en la ejecución de tareas específicas (Pinedo, 2005).

Modelos de gestión empresarial: Estos modelos se centran en la administración y dirección general de una empresa. Pueden incluir modelos de planificación estratégica, modelos de gestión de recursos humanos, modelos de gestión de proyectos, entre otros (Drucker, 2001; Porter, 2008). Por ejemplo, el modelo de gestión empresarial de *Balanced Scorecard* (Kaplan y Norton, 1996; Kaplan y Norton, 2001) proporciona un marco para traducir la estrategia de una empresa en objetivos operativos y métricas de

desempeño, permitiendo un seguimiento y control efectivo del progreso hacia los objetivos organizacionales. Estos modelos suelen enfocarse en la toma de decisiones, la asignación de recursos y la optimización de procesos para lograr los objetivos empresariales (Juran y Godfrey, 2016).

En resumen, los modelos técnicos se centran en aspectos operativos y técnicos específicos de la empresa, mientras que los modelos de gestión empresarial se centran en la dirección general y la administración estratégica de la empresa (Mintzberg, 1994; Womack, Jones y Roos, 2007). Ambos tipos de modelos son importantes para asegurar el éxito y la eficiencia en el funcionamiento de una organización. En ese marco, las franquicias forman un punto de atención en la ciudad moderna. En primer lugar, desde un ángulo microeconómico, el *franchising* se consolida como un *laboratorio* (Lanchimba y Medina, 2018) para analizar distintas estructuras de organización vertical u horizontal. Por otro lado, su presencia se fortalece en espacios urbanos de alta circulación y su adaptabilidad le permite extenderse más allá de los barrios tradicionales. De acuerdo con estimaciones, existen, aproximadamente, 1600 marcas franquiciadas en Argentina (AAMF, 2023). Empresas líderes de origen nacional (Sintoplast, Havanna, Grido, RapiPago, etc.) se suman a las tradicionales de origen norteamericano (McDonald's, Sheraton, KFC, etc.) en la apuesta por un sistema antiguo (las franquicias modernas existen hace casi dos siglos) que encuentra un lugar de privilegio en el capitalismo contemporáneo.

El modelo representa una apuesta de sectores empresarios por una mayor flexibilización de la relación comercial, en la que las marcas líderes se deslindan de los costos de gestión del empleo a la vez que aumentan sus ingresos por la licencia de sus activos inmateriales. La proliferación de marcas y modelos bajo el formato franquiciado avanza configurando un entramado de íconos publicitarios que busca racionalizar los lineamientos de producción y comercialización de bienes en cada vez más sectores. Podemos definir a las franquicias como un modelo de asociación vertical entre empresas, caracterizado por la cesión de derechos de uso de un sistema probado de comercialización de bienes o servicios bajo el concepto comercial patentado por el franquiciante (Maresca, 2016; Heredia, 2015). Este, a su vez, provee asistencia técnica y formación al franquiciado a cambio de una prestación directa o indirecta (canon de ingreso y/o regalías programadas). El *know how* sirve como mediador evanescente de la red, integrando a los actores de una red heterogénea bajo una misma cadena de producción sincronizada (Maresca, 2016).

Sin embargo, este concepto se encuentra mediado por una serie de hechos históricos que, sedimentados en el derecho anglo-francés, aportaron los rasgos distintivos de las franquicias como las conocemos (Welsh y Alon, 2004; Varotto y Silva, 2017). En primer lugar, la aparición del término franquicia nos remite a la última edad dorada de los Francos (siglo XII y XIII) como una potestad para abrir nuevos caminos comerciales o ser liberado del cobro de impuestos (o de un porcentaje particular). En ese mismo período el castellano incluye la expresión *franco* (*frank* en su raíz germánica, significa libre, exento) como sinónimo de libertad con relación a un privilegio, o directamente como privilegio (Vidaurre Aguirre, 2014). En el siglo XVII se consolida la figura de franquicia como formato de permiso exclusivo para comerciar productos específicos en territorios o caminos definidos por la corona. Permisos, exenciones fiscales, nuevos mercados, nuevas rutas (Vidaurre Aguirre, 2014).

Recién a mediados del s. XIX, más precisamente en el año 1856, los elementos franco-medievales del concepto de franquicias se alinean con particularidades modernas de la industrialización norteamericana, con la explosión de I.M. Singer & Co. y su máquina de coser de aguja vertical. Este producto podía dar hasta 200 puntadas por minuto, siete veces más rápido que las manos de una costurera, e ingresar al ámbito doméstico/familiar por su practicidad y tamaño (Collins, 2023). En su concepto comercial, Singer resalta la creatividad y el carácter pionero/inventor de su tarea, que partía de la modificación de modelos de máquinas ya presentes en el mercado en un contexto de desarrollo industrial en Estados Unidos. El camino de expansión territorial a través de las franquicias iniciado por I.M Singer fue seguido, a principios del s. XX, por Ford y General Motors, y luego -y aún persisten esta modalidad para expandirse en nuevos mercados- por Coca Cola y McDonald's, entre otros (Welsh y Alon, 2004; Varotto y Silva, 2017).

4. Breve historización de las franquicias en Argentina

Mientras que en Estados Unidos el mercado de franquicias se encuentra consolidado desde hace más de siete décadas, en Argentina su existencia se remite a los últimos treinta años, con algunas excepciones destacables. El primer antecedente de franquicia nacional lo encarna Pumper Nic (1974-1999), que, tras un breve éxito como cadena gastronómica, ingresa al modelo de franquicias en 1975, en plena crisis inflacionaria. Diez años después la marca se consolida y cuenta con más de 70 locales en todo el país, hasta que en los años noventa inicia su declive económico ante el ingreso de franquicias norteamericanas de comida rápida. Su último local cerró en 1999.

Un segundo caso considerable lo compone LaveRap, icónica franquicia de servicios de lavandería automática. Instaurada en la década del ochenta, en la actualidad representa la marca líder del rubro a nivel nacional, con 1489 locales aproximadamente (AAMF, 2023). En su formato clásico requiere un alto nivel de inversión en dólares en concepto de tecnología de producción intensiva (*Speed Queen Model*, registrado en EUA) e insumos en lavandería. En la última década fue diversificando su oferta, promoviendo formatos mínimos de producción para incorporar empresarios de menor capacidad de inversión, encontrando una segunda vía de crecimiento. Vale mencionar la escasa producción en ciencias sociales sobre esta problemática, que cuenta con estudios valiosos desde la óptica de la Administración de empresas (Hermida, 1993; Alba Aldave Hernández, 2011; Della Croce, 2016), el derecho comercial (Di Chiazza, 2015; Maresca, 2016) o la geografía (Di Nucci y Hiese, 2018). Pese a las dificultades existentes para acceder a datos acerca del fenómeno de franquicias en años previos a la sanción de la *Ley de franquicias* (L.26994 art. 1512 a 1524) de 2015, tomamos información de dos estudios económicos que recopilan los únicos datos disponibles acerca del número de franquicias insertas en Argentina en distintos períodos: un informe de Hermida (1993) sobre el año 1993, y un estudio de Alba Aldave y Hernández del año 2011, sobre el ciclo 1999-2007.

En 1993 el número de franquicias en Argentina era 68, con mayoría de empresas argentinas, pero con una considerable presencia de capitales norteamericanos, especialmente en el rubro gastronómico, con una localización centralizada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Hermida, 1993). Este primer momento de las franquicias está estrechamente asociado al ciclo de desregulaciones económicas, privatizaciones y transnacionalización de sectores competitivos de la economía, que tuvo como correlato organizacional la promoción y otorgamiento de licencias y franquicias novedosas en el marco del crecimiento y estandarización de las doctrinas del *management* empresarial post Consenso de Washington.

En el año 1999 había 118 franquicias en Argentina (Alba Aldave y Hernández, 2011), lo cual representa un crecimiento incipiente con relación a 1993, con características similares a lo previamente descrito. Es en este período en el que se registra el caso paradigmático del juicio de Juan Rodríguez y Cía. contra Pepsi por despidos masivos y fraude laboral⁵. En dicho conflicto legal, y ante un antecedente de fraude y despidos masivos en otra Embotelladora de la misma Marca⁶, Sala VI de la Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo extendió *solidariamente* la responsabilidad al franquiciante (Pepsi) “por el pago de salarios e indemnizaciones motivadas en la ruptura de la relación laboral de la Compañía Embotelladora Argentina S.A., empleadora del trabajador que inició la acción (Juan R. Rodríguez)” (Maresca, 2016: 47). La apelación a la *responsabilidad jurídica solidaria* implicó la negativa de muchas marcas internacionales o cadenas nacionales de primer orden a evitar su ingreso al *franchising* en Argentina (Maresca, 2016). Como señala O'Donnell (2008), la actuación activa del Poder Judicial aparece como resultado de la creciente *juridización* de las relaciones sociales, es decir, de la normativización legal de aspectos no regulados o parcialmente regulados, sobre todo luego de la Reforma Constitucional de 1994 (Arcidiácono-Gamallo, 2021). En este caso, las demandas de los trabajadores despedidos masivamente en un contexto de ajuste y desregulación económica representaron un reclamo "desde abajo" (Arcidiácono-Gamallo, 202: 8) que incidió *estructuralmente* en la conformación del modelo de franquicias en Argentina, que se vio ralentizado durante años, hasta su

⁵ CSJN, in re, “Rodríguez, Juan R. c. Cía. Embotelladora Argentina S.A. y otro”, 15/04/1993, R, 317.

⁶ CNAT, “Armocida Roberto c. Crush y otros s/despido”, DT, 1984-A, 617.

incipiente normalización a principios de siglo XX, objetivada luego en el nuevo código civil y comercial de 2015.

Luego de la explosión social del año 2001 y el fin de la convertibilidad, la proporción de franquicias nacionales creció ante la salida del país de muchas empresas norteamericanas, lo que se sumó a un crecimiento del número de franquicias totales por la vía de una incipiente diversificación, llegando a 464 franquicias en el año 2007 (Aba Aldave y Hernández, 2011). Esta expansión consolidó la preeminencia de franquicias *nacionales* y motivó la diversificación hacia nuevos sectores (bienes raíces, educación, farmacias, alimentos, bebidas, etc.).

La *Ley de franquicias* (L.26994, art. 1512 a 1524), promovida dentro del Código Civil y Comercial de la Nación de 2015, estableció el marco regulatorio del contrato de franquicias en Argentina y señaló el fin de la *responsabilidad solidaria* jurídica en la relación franquiciante/franquiciado, inconveniente legal para el ingreso de Marcas líderes al *franchising*. Con la presión de representantes de AmCham y de AAMF, el poder legislativo acordó dejar atrás el “remedio judicial” (Arcidiácono-Gamallo, 2021: 10). Con el nuevo marco regulatorio del contrato, quedó despejado ese riesgo empresarial para el franquiciante, dejando en manos del franquiciado cualquier responsabilidad vinculada a la gestión del empleo dentro del punto de venta, dando pie a un proceso de expansión de Marcas del sistema de franquicias inédito en Argentina.

5. Situación de las marcas franquiciadas en Argentina 2014-2023

Mientras que para el año 2014/15 el número de Marcas franquiciadas en Argentina era de 589, y los puntos de venta (tiendas) ascendían a 25.000 (AAMF, 2015). Al año siguiente, las franquicias ascendían a 720. 8 años después, la cantidad de Marcas franquiciadas asciende a 1500 (aprox.), y los puntos de venta a 46043 (AAMF, 2023).

Gráfico 1: Cantidad total de marcas y puntos de venta. 2014-2023. Argentina.



Elaboración propia en base a AAMF (2023)

El fortalecimiento del modelo de franquicias fue significativo en el período 2014-2023, con un leve estancamiento entre 2020-2022 producto de la crisis sanitaria. La normalización del ordenamiento jurídico del *franchising* permitió que en el período de mayor crecimiento -2016-2019- grandes inversiones extranjeras directas se canalizaran a través del dicho formato: destacan las IED realizadas por embotelladoras (alianza entre la Coca-Cola y FEMSA, embotelladora mexicana que opera como franquiciado de la marca para producir en Argentina y en países limítrofes) y gastronomía (asociación entre las marcas Starbucks y Domino’s Pizza con la empresa mexicana Alsea para la explotación de tiendas en territorio nacional) (CEPAL, 2019: 52; 2020: 51). Entre las inversiones de franquicias

nacionales, se destaca la agresiva política de expansión de Mostaza, que en el 2019 presenta el proyecto *Mostaza all in one*⁷ para abrir más de cien tiendas en las grandes ciudades del país, con parte de la inversión colocada por los propios franquiciados.

Luego de un año de estancamiento, la *postpandemia* encuentra a las franquicias en un incipiente repunte (10,7% en 2021-2023) 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. Dichos locales encontraron una considerable recuperación recién en 2022, al salir del aislamiento producto de la pandemia COVID-2019. El crecimiento de la cantidad de 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*.

Desde la sanción de la ley, muchas empresas grandes con una sólida economía de escala y/o con el prestigio comercial sostenido por años de experiencia y reconocimiento en el mercado ingresaron al sistema como marcas franquiciadas. A su vez, cada vez más empresarios pequeños decidieron invertir en un modelo franquiciado antes que en el negocio propio/independiente. En esta etapa, marcada por la inestabilidad económica, se prioriza la minimización de riesgos empresariales en el sistema de franquicias. Entendemos al riesgo como “el producto de la interrelación de amenazas y vulnerabilidades, (...) una construcción social, dinámica y cambiante, diferenciado en términos territoriales y sociales” (Brito Gómez, 2018: 10). Las franquicias, según las características de cada rubro, conforman la posibilidad de encarnar distintas estrategias para perfiles empresarios: por un lado, la posibilidad de expansión para marcas consagradas en manos de un empresariado que busca reducir costos y riesgos a la vez que obtener renta por la cesión de uso de sus activos inmateriales, por otro, las estrategias de los franquiciados, vinculadas a la supervivencia comercial, el aumento de la rentabilidad de su emprendimiento, o, incluso, con la proliferación de modelos *low cost*, el autoempleo.

Tabla 3: Franquicias con mayor cantidad de locales en funcionamiento en Argentina, año 2023

Empresa/Rubro	Franquicias en operación (aprox.)	Abiertas el último año (aprox.)	Locales propios (aprox.)	Exportados (aprox.)
Rapipago (Cobros)	10000	890	80	0
Grido (Heladería)	1650	101	0	255
Lave Rap (Lavandería)	1489	14	1	8
Dia % (Market)	705	33	263	0
Sei Tu (Heladería)	390	30	0	0
Colorshop (Pinturería)	300	6	0	48
Bonafide (Cafetería)	256	8	1	22
Pinturerías del centro (Pinturería)	210	45	0	1
Instituto Colbert (Educación)	196	62	8	30
Havanna (Cafetería)	190	4	50	224

Elaboración propia en base a AAMF (2023)

Como señala la tabla 3, Rapipago es la empresa franquiciada de mayor expansión en Argentina, sobre todo en los últimos años. En un contexto en que la extensión de la influencia de las finanzas y su inserción en la economía de las familias cobra mayor relevancia en el capitalismo contemporáneo (Luzzi, 2017; Abalde, 2020) el cobro de servicios extra-bancarios cobró relevancia y se posicionó como una vía de supervivencia para pequeños comercios urbanos. La empresa se sirvió de esta situación e inició una serie de aperturas de locales de cobro de la marca. Al mismo tiempo, elaboró una propuesta de formatos mínimos de comercialización que, requiriendo baja inversión y espacio físico, permitió una reconversión de pequeños kioscos y puntos de comercio, que encuentran en el rol de franquiciados de

⁷ Diario *Ámbito*, 24 de noviembre 2020

cobro extra bancario una posibilidad de supervivencia económica. El proceso de diversificación de franquicias incorpora nuevos rubros, como los supermercados (DIA %), la educación (Colbert, Balcarce) Pinturería de hogar e industrial (Colorshop, Pinturerías del Centro) y cobros (Rapipago, Pagofácil), entre los más dinámicos. Con excepción de Dia %, las demás empresas no retienen una cantidad considerable de *locales propios*. Como estrategia empresarial, las franquicias pueden sostener un número de locales propios (establecimientos bajo la gestión directa del franquiciante) usualmente los de mayor rentabilidad, dejando los espacios menos atractivos o de mayor riesgo a los empresarios franquiciados (García Velasco, 2017; Lanchimba y Medina, 2018). A continuación, el esquema 1 muestra el porcentaje de franquicias de origen nacional por país en Latinoamérica, con la intención de dimensionar el perfil consolidado de las franquicias argentinas con relación a los países limítrofes, comparable al desarrollo que el sector alcanzó en Brasil o México.

Esquema 1: Porcentaje de Franquicias de origen nacional por país, año 2023 (AAMF)



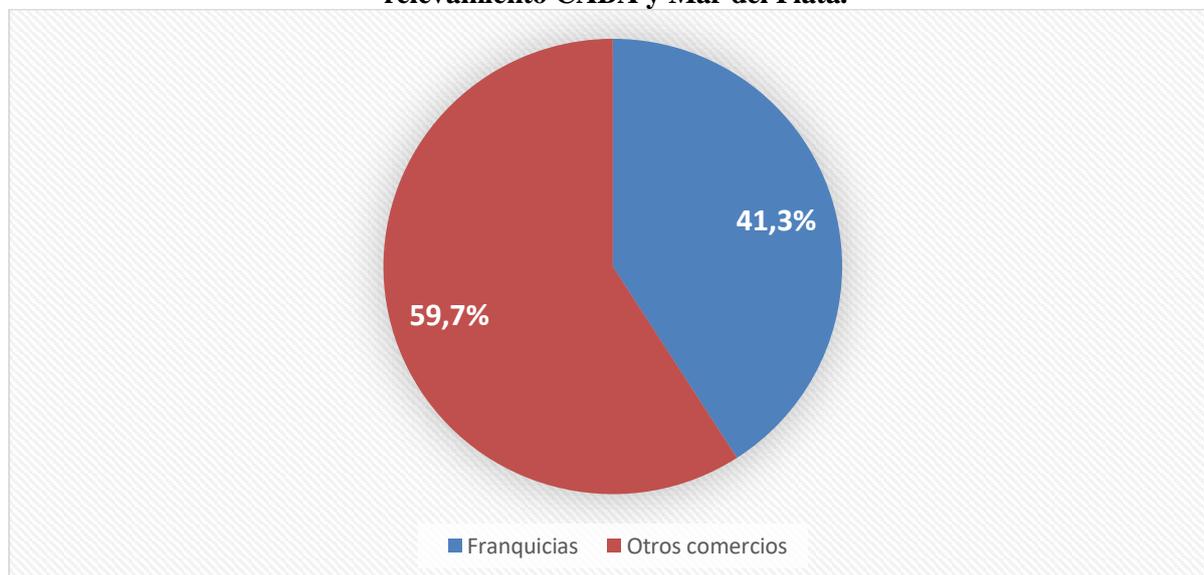
Fuente: AAMF (2023:18)

Con relación al esquema 1, podemos recordar que en la salida de la crisis del 2001 cambió el perfil de las marcas franquiciadas, ya que muchas marcas que se vieron atraídas por la convertibilidad para situarse en Argentina se reubicaron en otros territorios (Alba Aldave y Hernández, 2011). Así, la proliferación de marcas de origen nacional (fundadas en Argentina) se consolidó. Con la normalización jurídica del modelo de franquicias, dichas marcas avanzaron en un proceso de exportación de sus modelos comerciales hacia países limítrofes. Sólo Argentina, Brasil y México cuentan con un cuadro normativo institucionalizado para el *franchising* y con normativas de promoción del desarrollo de marcas locales, y forman la tríada de países con mayor porcentaje de franquicias de origen nacional (fundadas en sus territorios) en la región.

Algunos autores señalan que el porcentaje de marcas locales que tenga un país podría ser un determinante de desarrollo (Fadairo y Lanchimba, 2017) y que, a su vez, en Latinoamérica la presencia de franquicias locales es mayor en los países con mayor nivel de desarrollo -Brasil, México y Argentina- (Lanchimba y Medina, 2018). Por último, señalan que “constituye un mercado que no ha sido saturado en claro contraste con Estados Unidos, Canadá, el oeste de Europa o Japón” (Lanchimba y Medina, 2018: 99). Así se consolida un esquema de gobernanza del sistema de franquicias en la región en el que Argentina, se afirma, junto a México y Brasil, como exportador de franquicias de América Latina, (Ramírez Denis et al., 2020). Retomando lo expuesto en la Tabla 1, podemos mencionar a Grido (255 locales en el exterior) y Havanna (224 locales en el exterior, 34 más que dentro del país) como principales exponentes de tales políticas. Se trata de marcas con grandes cadenas de producción que

requieren de un entramado territorial de ventas que sostenga en funcionamiento permanente sus cadenas de distribución.

Gráfico 2: Porcentaje de empresas franquiciadas sobre total de empresas, 2023; Muestra relevamiento CABA y Mar del Plata.



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

De acuerdo con nuestra muestra, realizada en dos ciudades de Argentina, alrededor de cuatro de cada diez unidades se encuentran dentro de las lógicas de gestión técnica y organizativa que encarnan las franquicias, como se visualiza en el gráfico 2. Se trata de un fenómeno de relevancia en el espacio urbano, que tiene potencia en intersecciones y paseos comerciales de alta circulación. Su crecimiento no es homogéneo ni unidireccional, se conforma a través de las distintas estrategias de los inversores de capital (en su rol de franquiciado o de franquiciante), las posibilidades y limitaciones específicas de cada rubro y las particularidades del entramado productivo de cada ciudad, más allá de la presencia de *marcas globales* (Areiza-Padilla et al., 2020) que cuentan con locales en cada ciudad que, por peso demográfico y comercial, guardan interés para sus gerentes. Podemos, también, diferenciar el peso que tienen las franquicias sobre el entramado comercial de ambas urbes:

Tabla 4: Franquicias según localidad. Muestra CABA y Mar del Plata. 2023. En porcentajes

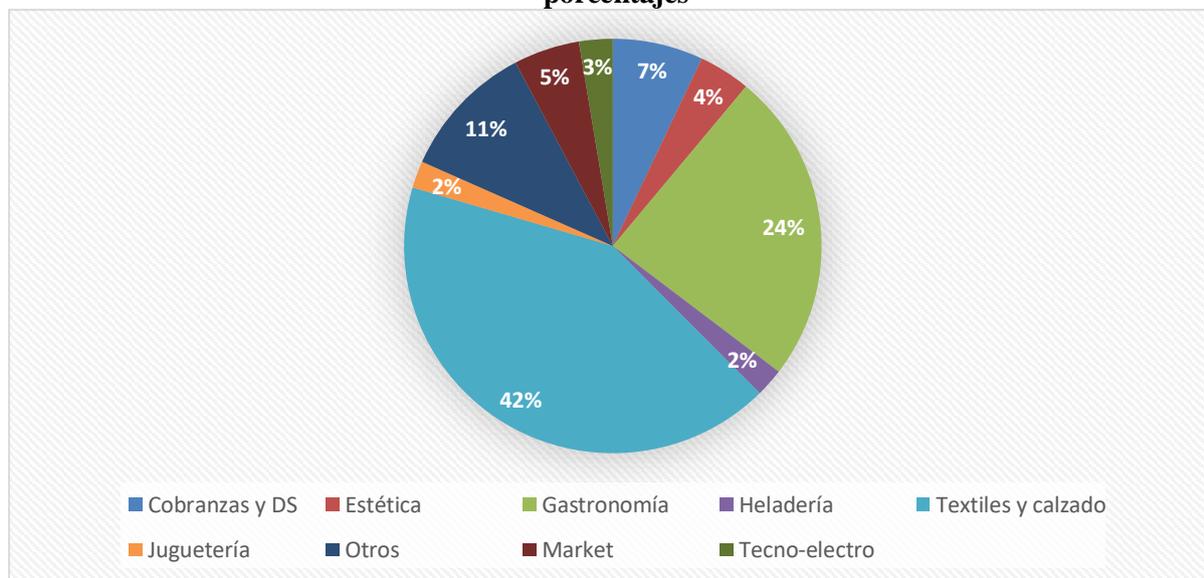
Establecimientos	CABA	Mar del Plata
Otras tiendas	56,20%	62,20%
Tiendas franquiciadas	43,80%	37,80%
Total	100%	100%

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

Como se observa en la tabla 4, la Ciudad de Buenos Aires, principal metrópoli nacional, presenta en la muestra un considerable porcentaje de franquicias (43,8%). Por su parte, Mar del Plata (37,8%), ciudad portuaria del sur de la Provincia de Buenos Aires que se destaca por el desarrollo de la actividad turística, textil y gastronómica, también cuenta con una importante presencia de tiendas franquiciadas. Considerablemente, casi la mitad de los establecimientos relevados en Ciudad de Buenos Aires son franquicias, en línea con la historicidad del modelo en nuestro país, que nació con el surgimiento de las franquicias gastronómicas y de servicios estadounidenses hace más de cuarenta años en dicho territorio.

El predominio de la Ciudad en actividades comerciales, su alta circulación y conectividad urbana la posicionan destacadamente en relación con el resto del país. El avance de las franquicias tiene relación con sus posibilidades de diversificación hacia cada vez más actividades. Para caracterizar este proceso, veamos una clasificación de los rubros principales que componen el modelo franquiciado en las dos ciudades.

Gráfico 3: Franquicias según rubros. Muestra relevamiento CABA y Mar del Plata. 2023. En porcentajes



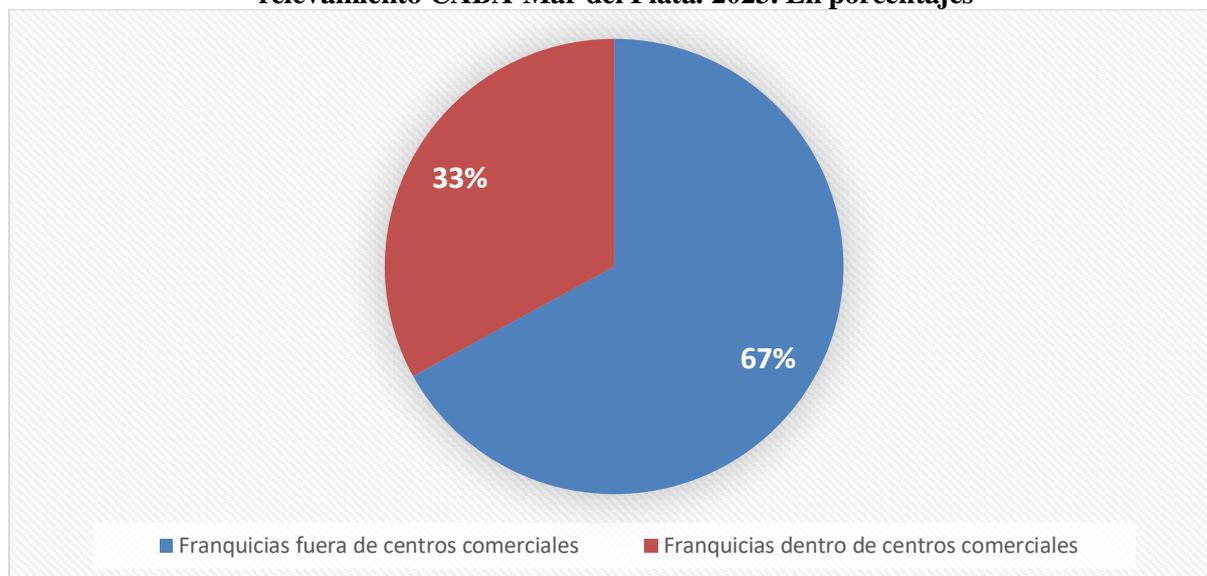
Fuente: elaboración propia, Py. FONCyT PICT 2020-3138.

De acuerdo con el gráfico 3, en primer lugar, tanto la gastronomía como la indumentaria componen en conjunto, el 66,2% del total de franquicias. Con predominio de *Textiles y calzado* con el 41,9% (Textiles 39,6% y calzados 2,3%), posiblemente vinculado a la necesidad mayor de este tipo de locales de posicionarse en Centros comerciales y paseos en espacios de alta circulación urbana. Por detrás, *Gastronomía y café*, sector dinámico de donde surgió el modelo *low cost*. Luego, *Cobranzas y Drugstores* (7,0%), *Market* (5,1%), (tiendas de alimentos y supermercados franquiciados), *Estética* con 4,2% (peluquerías, uñas, cosmética y perfumería) Tecnología y electrodomésticos (2,6%), que incluye servicios técnicos licenciados y venta de tecnología doméstica, *Heladerías* (2,2%) y *Jugueterías* (2,1%).

5.1 Centros comerciales: Un entorno apto para las franquicias

En el *franchising* la localización geográfica de un local comercial y el espacio físico disponible es crucial. Parte de los costos ocultos del sistema (AAMF, 2023) se vinculan a las demandas de la marca con relación a las llamadas obras civiles: retoques de infraestructura, adaptaciones del espacio físico a las demandas del territorio, ubicaciones que generen visibilidad, etc. Como señalan algunos estudios (Fernández Milmanda, 2010; Novick, Mazorra y Schlessler, 2008; Radiciotti y D'urso, 2013) los centros comerciales forman un gran dispositivo comercial, en manos de marcas competitivas y de renombre, a la manera de un islote tecnificado que publicita y vende mercancías de gama media o alta. Las franquicias encuentran allí un nicho fundamental para multiplicarse. En el siguiente gráfico mostramos, de acuerdo con la muestra de nuestro relevamiento, el porcentaje de franquicias que se ubican dentro de este tipo de escenarios urbanos:

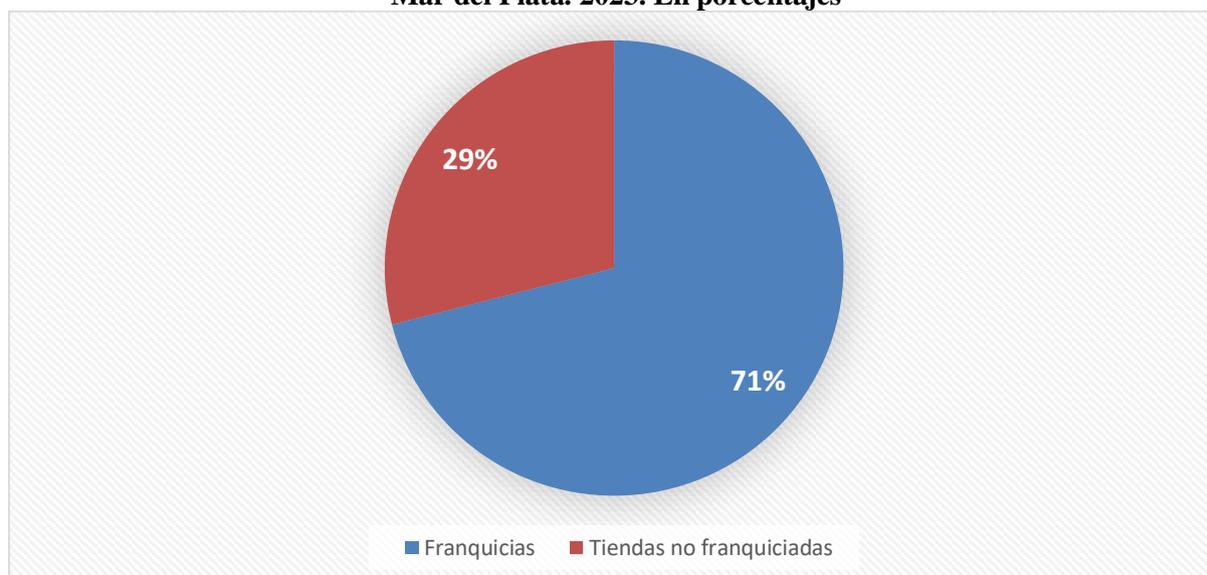
Gráfico 4: Franquicias de la muestra ubicadas dentro de Centros comerciales. Muestra relevamiento CABA-Mar del Plata. 2023. En porcentajes



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

Una diferenciación entre las franquicias ubicadas localizadas fuera y las que se encuentran dentro de shoppings centers nos permite vislumbrar la presencia de estos formatos en los centros comerciales relevados. En nuestra muestra, aproximadamente el 33% de las franquicias se ubican en estos espacios (ver gráfico 4). Asimismo, dentro de los Centros comerciales relevados tomamos nota del total de tiendas allí ubicadas, sean franquicias o no, para dimensionar el peso de las franquicias al interior de este tipo de mega establecimientos. De acuerdo con el gráfico 5, dentro de los centros comerciales relevados, el 71% de las tiendas resultaron formar parte del modelo franquiciado.

Gráfico 5: Tiendas franquiciadas dentro de centros comerciales. Muestra relevamiento CABA-Mar del Plata. 2023. En porcentajes



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

Por la altísima la inversión en licencia de franquicias, bienes de capital, alquileres y cargos asociados, y la extensa red de contactos que implica el acceso no solo a poder alquilar un establecimiento en un shopping sino obtener al mismo tiempo la aprobación de una franquicia para operar allí (Radiciotti

y D'urso, 2013), la tenencia de una franquicia en los centros comerciales representa una de las más costosas y selectas formas de comercio urbano. Sobre los espacios urbanos destacados, codiciados por su valor económico y su visibilidad pública, se superponen franquicias de distintos rubros, tamaños y estrategias. Los grandes centros urbanos son testigos cómplices de una suerte de americanización (Senett, 2006) del territorio comercial en manos de cientos de marcas y modelos. Retomando el icónico planteo de Marx (1973) en el inicio de El Capital, las zonas ricas de esos grandes centros urbanos tecnificados bajo los lineamientos del régimen capitalista contemporáneo se nos aparecen como un inmenso arsenal de franquicias y la marca como signo-mercancía en su forma primordial.

6. Algunos rasgos y particularidades de las condiciones de empleo vinculado al *franchising*

Como señala Beck, los riesgos siguen el esquema de clases, pero al revés: “las riquezas se acumulan arriba, los riesgos abajo. Los riesgos fortalecen la sociedad de clases, no la suprimen” (Beck, 1995: 32). Tanto los riesgos como las riquezas son objetos de reparto y tanto éstas como aquéllos constituyen situaciones: situaciones de peligro o de clase blindada ante el riesgo. Con las franquicias, el *management* empresarial consigue un nuevo nivel de *manejabilidad técnica* de sectores del mercado interno, en un contexto de incertidumbre que valoriza la supervivencia del propio negocio y les permite reconfigurar la distribución del riesgo al interior de sus actividades.

Por su relación fundacional con el comercio minorista, la modelización característica que las franquicias generan sobre la producción y distribución de bienes y servicios se rige por un proceso doble: una racionalización de los espacios físicos de operación directa (puntos de venta) y del *staff* (gestión del trabajo bajo la idea del mínimo de empleados por unidad) y una tecnificación de los activos intelectuales de la marca y sus líneas adyacentes en publicidad y presencia territorial.

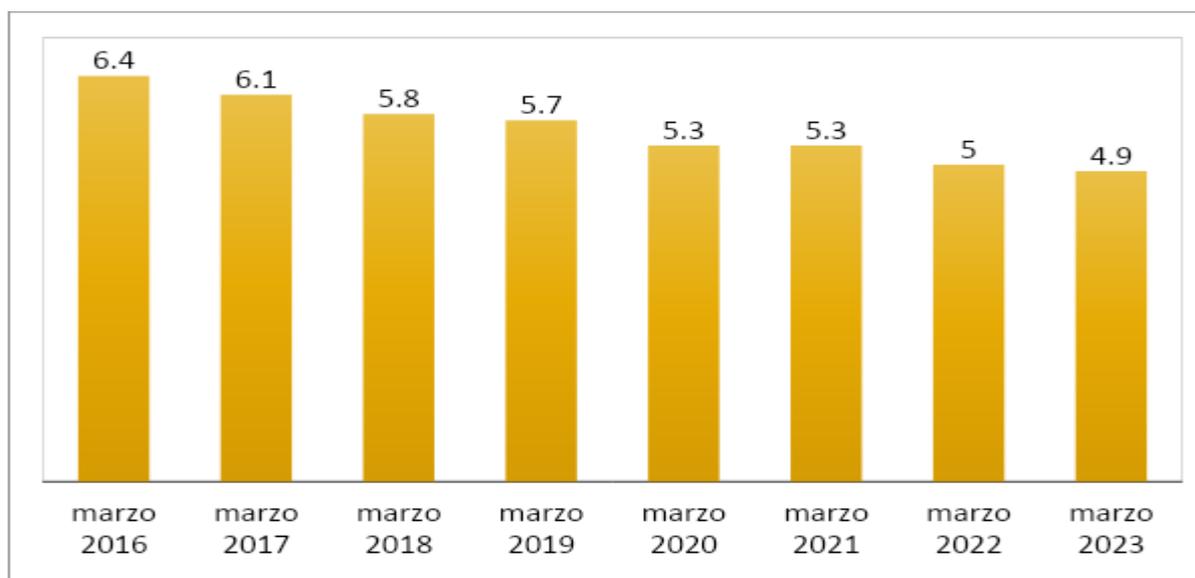
Estos procesos tienen como finalidad la extracción máxima del beneficio económico en actividades comerciales/industriales altamente difundidas en el territorio urbano y, generalmente, de rentabilidad baja o media. El éxito en esta dimensión posiciona a una franquicia eficaz como referente no sólo dentro del mundo del *franchising*, sino de la ciudad misma, por su visibilidad y multiplicación en el espacio urbano. Así, la rentabilidad de las franquicias se construye sobre dos pilares constitutivos: la reducción de costos en materia operativa y la sobreexplotación de los valores simbólicos y publicitarios de la marca (tanto para la venta de las licencias o líneas de marca respectivas como para cargar en la línea de productos el precio del prestigio de la marca franquiciada). Al mismo tiempo, este proceso fue acompañado por la proliferación de tiendas on-line y otros formatos de comercio electrónico, complejizando el ya heterogéneo panorama en el sector comercio (Ventrici y Palermo, 2021; Rojas-Cortés y Castro, 2023)

Este proceso de reaseguro ante el riesgo y la atomización de la responsabilidad jurídica de empresarios limita la posibilidad de la aglutinación de las demandas por parte de las y los trabajadores de franquicias. La responsabilidad de algunas de las marcas franquiciadas ante tales situaciones fue escasa y la dispersión del reclamo dificultó la obtención de respuestas para los trabajadores del sector en varios reclamos⁸. La intervención estatal (principalmente a través del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción) sirvió como paliativo y, en muchos casos, fue el único ingreso de los trabajadores ante la negativa de pago de sus jefes franquiciados (con el aval de las marcas líderes⁹) (Mux, 2022). Las marcas toman decisiones como cadena –sostenidas en el contrato de asociación y en la dependencia funcional del empresario PyME 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.

⁸ Diario *Tiempo Argentino*, 1 de septiembre de 2019

⁹ Diario *Info Región*, 11 de septiembre de 2020

Gráfico 6: Promedio de trabajadores por *Punto de Venta* 2016-2023. Argentina



Fuente: elaboración propia en base a datos de AAMF (2016-2023)

Respecto al gráfico 6, en primer lugar, es importante destacar que se trata de un promedio de trabajadores por local comercial, sin diferenciación particular por rubros. Dentro de las necesidades de cada rubro se habilitan dinámicas específicas que inciden en la conformación de la fuerza de trabajo y la necesidad de mano de obra. Los modelos como las franquicias *low cost*, expandidas en rubros como Cobranzas y Drugstore, Cafetería, Heladería, Indumentaria, Gastronomía (entre otros), funcionan como síntesis mínima de este proceso de reorganización de las lógicas organizativas y jurídicas de amplias actividades económicas en espacios urbanos, que a su vez repercuten en la latente declinación del uso de cuadros intermedios de control/encargados, cuyas tareas son repartidas entre el *mínimo posible de trabajadores*. Este proceso de sustitución se complementa, por un lado, con las posibilidades administrativas que el capitalismo digital habilita, y por otro, con las capacitaciones realizadas por la *marca líder* a cada franquiciado y su *staff*, a la hora de iniciar una franquicia. El crecimiento del *e-commerce* en particular y de la automatización de tareas rutinarias, administrativas y de logística (Acemoglu y Autor, 2011; Frey y Osborne, 2016) incide en el sector comercio y permite reducir la injerencia del trabajo humano en algunas áreas, no sólo sustituyendo trabajo sino reconfigurando tareas y habilidades de los trabajadores del sector.

El auge de tales modelos se combinó con las restricciones impuestas por la pandemia, la reducción de costos y la posibilidad de operar con el mínimo de capital y mano de obra en un contexto de riesgo elevado. El análisis del promedio de trabajadores por punto de venta (local comercial) nos permite describir una caída sostenida en la noción de mínimo de trabajadores por local que las franquicias contienen en su diseño y sus contrataciones. Esta reducción de espacios y de personal incide, por ejemplo, en las condiciones laborales de los trabajadores de Supermercados Dia %, que durante el último año lideran –organizados en el Sindicato de Empleados de Comercio– el reclamo por el respeto a la *Ley de la Silla* –en curso en Argentina hace dos décadas–, por la inexistencia de comedores, de espacios para cambiarse, etc¹⁰. Desde el Sindicato de Comercio de Capital Federal señalan incluso la *obstaculización sindical* de cadenas franquiciadas de supermercados hacia sus trabajadores, tomando a la mencionada racionalización de espacios como clave.

La relación entre la racionalización de los espacios de trabajo (y el concepto de *mínimo de trabajadores por Punto de Venta*) con las posibilidades de sindicalización de los trabajadores del *franchising* resulta inversamente proporcional. Podemos señalar como rasgo del sistema que mientras más tecnificadas y reducidas en su tamaño se encuentran las franquicias, menos posibilidades de

¹⁰ Portal *Info Gremiales*, 17 de junio de 2022

representación sindical tiene un empleado del modelo de franquicias. Al menos, esta situación puede verificarse en la propia lógica de organización del Sindicato de Empleados de Comercio (SEC), que debió modificar sus métodos de asignación de delegados sindicales por establecimiento ante la continua reducción de tamaño de los establecimientos franquiciados. Para obtener un delegado, un establecimiento debe contar con diez trabajadores, número rara vez alcanzado por dicho sector, lo que obligó al SEC a proyectar la figura de un *delegado por Tienda* o *delegado por cantidad de locales* para poder extender la presencia del cuerpo Sindical en el sector y sortear la opacidad del modelo de franquicias en este aspecto.

7. Comentarios finales

A lo largo del artículo buscamos presentar características básicas de las franquicias como modelo técnico y de gestión empresarial (MTGE) en Argentina, con la intención de dimensionar el fenómeno en nuestro país y plantear aspectos relevantes para el mercado de trabajo y la estructura social, sobre todo analizar su proceso de consolidación, sus implicancias para la relación comercial que promueve y algunos posibles impactos para los trabajadores del sector. Para ello, nos servimos de informes sectoriales y generamos información primaria en dos ciudades clave, Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Mar del Plata, en el marco del PICT-03138.

El *franchising* como modelo técnico y de gestión empresarial (MTGE) presenta un modelo comercial de casi dos siglos de existencia que encuentra, en el marco del capitalismo actual, una valorización y expansión inédita, incorporando cada vez más actividades productivas al mundo franquiciado. En nuestro país cuenta con 30 años de existencia ininterrumpida, con algunos rasgos definidos: una fuerte generación de marcas con perfil exportador de conceptos y productos, principalmente hacia países limítrofes. Una vez reglamentada la *Ley de franquicias* se pavimentó el camino hacia la expansión del modelo, a partir de una *redefinición* del riesgo que flexibilizaba las relaciones comerciales y productivas en sectores hostigados por las sucesivas crisis.

Como modelo representa, a su vez, una posibilidad para el desarrollo del *retail* por la vía de la asociación vertical interempresarial, con características específicas (una importante porción de marcas de origen local con perspectivas de expansión y exportación de conceptos y productos patentados, fortalecidos por la sanción de una ley ordenadora que promueve este tipo de negocios) en mercados regionales que, de acuerdo con algunos autores (Preble y Hoffman, 2006; Fadaio y Lanchimba, 2017; Lanchimba y Medina, 2018) no se encuentra saturado, como sucede con mercados de franquicias como el de los Estados Unidos, donde el modelo cuenta con más de 70 años de existencia ininterrumpida (Welsh y Alon, 2004).

En el último lustro (2018-2023) Argentina transitó una crisis económica que desató una volatilidad económica de difícil pronóstico que se potenció con la llegada de una pandemia que resintió aún más al mercado interno por las restricciones a la circulación y las problemáticas sanitarias. La postpandemia nos encuentra, además, con una fuerte valoración e incorporación de la tecnología digital potenciada en el contexto del COVID-19. Como resultado, los riesgos empresariales se dispararon: Una pyme del sector Comercio debe competir, en el entorno señalado, con las grandes cadenas de distribución internacional que proponen compañías como Mercado Libre (Ventrici y Palermo, 2021). El modelo de franquicias encuentra allí su nicho, haciendo eje en la promesa de la supervivencia del negocio particular, la obtención de la rentabilidad deseada y la reducción de riesgos empresariales. Como revés de trama, propone cambios en las lógicas de producción y comercialización (con efectos en las condiciones laborales) y proyecta una estandarización del propio espacio urbano que ocupa. Su expansión en las grandes ciudades es tal, que se habla de *ciudades franquicias* (Lipovetsky y Serroy, 2015)¹¹, islotes tecnificados por el *management* empresarial ubicados en núcleos urbanos de alta circulación y visibilidad global (La gran vía de Madrid, los shoppings en Buenos Aires, los aeropuertos del mundo, entre otros) que tienden a la uniformización del paisaje urbano en nombre de una transnacionalización empresarial que se refleja en el perfil territorial de las grandes ciudades de la Aldea Global.

¹¹ Diario *El País*, 13 de noviembre de 2015

La *redefinición* del riesgo que impone el sistema de franquicias como modelo productivo, al deslindar de responsabilidades a la parte estructural de la cadena de distribución (la marca líder), carga los costos del sistema a los empresarios franquiciados, a la par que deben garantizar la realización del *saber hacer* con el nivel de estandarización y calidad que la marca exige. De esta manera, el modelo parte de la independencia de las partes asociadas a la vez que ubica su principal fortaleza en la llamada actividad comercial indiferenciada, es decir, en la construcción de la estandarización que permite simular la experiencia de que efectivamente, cada local comercial es el mismo a los ojos de los potenciales consumidores.

La *Ley de franquicias* incidió en la tipificación de la asociación comercial y los roles y responsabilidades de las partes implicadas. Como consecuencia, los trabajadores del *franchising* sienten el impacto de la racionalización sistemática de formatos productivos en pos de la extracción máxima de beneficio desde la perspectiva de la unidad mínima de distribución/producción, con el llamado modelo *low cost* como figura estelar y accesible desde lo económico. Los y las trabajadore/as parecen enfrentar riesgos relacionados con la estabilidad laboral, seguridad en el empleo, condiciones laborales y, en algunos casos, riesgos físicos en el lugar de trabajo. Mientras tanto, los empresarios asumen riesgos financieros, comerciales y de inversión, los cuáles como las franquicias parecen morigerarlas con mayor eficacia.

Bibliografía

- Abalde, Nazaret (2020). "The financialisation of everyday life? An analysis of financial subjectivities and attitudes to economic risk in Spain". En: *Revista Internacional de Sociología*, Vol. 78, N° 4. doi.org/10.3989/ris.2020.78.4.m20.004
- Acemoglu, Damon y Autor, David (2011). "Skills, tasks and technologies: Implications for employment and earnings". En: *Handbook of Labor Economics*, Vol. 4, pp. 1043-1171.
- Alba Aldave, María y Hernández, Clotilde (2011). "El mercado argentino de franquicias, un estudio comparativo 1999 vs 2007". En: *Actualidad Contable Faces*, Vol. 14, N° 22, pp. 57-71.
- Arcidiacono, Pilar y Gamallo, Gustavo (2021). *Sobre la judicialización de las políticas sociales*. Serie de debates N° 4. Grupo de Trabajo Interdisciplinario Derechos Sociales y Políticas Públicas. ISBN 978-987-86-4055-6
- Arcidiacono, Pilar y Gamallo, Gustavo (2023). "La otra ventanilla. Judicialización de conflictos sociales en Argentina. Comentarios preliminares". En Arcidiacono, P. y Gamallo, G. (comps.). *La "otra ventanilla". Judicialización de conflictos sociales en Argentina*. Buenos Aires: Eudeba. Pp. 17-50.
- Areiza-Padilla, José; Cervera-Taulet, Amparo y Puertas, Mario (2020). "Ethnocentrism at the coffee shop industry: A study of starbucks in developing countries". En: *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Vol. 6, N°4, pp. 1-20. doi.org/10.3390/joitmc6040164
- Basco, Ana Inés; Beliz, Gustavo; Coatz, Diego y Garnero, Paula (2018). *Industria 4.0: Fabricando el Futuro*. Inter-American Development Bank. doi:10.18235/0001229
- Beck, Ulrich (1998). *La sociedad del Riesgo*. Barcelona: Editorial Paidó Ibérica S.A.
- Brito Gómez, Dania (2018). "El riesgo empresarial". En: *Revista Universidad y Sociedad*, Vol.10, N°1, pp. 269-277. En línea: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100269&lng=es&tlng=es
- Chávez Molina, Eduardo (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: CEPAL.
- Collins, Claudia (2023). *Historia de la Máquina de Coser Singer: Toda la historia de esta preciada máquina*. Independently Published.
- Della Croce, Cecilia (2016). *Franquicias: Control de gestión en empresas franquiciadoras*. UNLP. En línea: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/66285>
- Di Chiazza, Ivan (2015). *El contrato de agencia en el nuevo Código Civil y Comercial. Razones para instrumentar el contrato por escrito*. Sistema Argentino de Información Jurídica. En línea: <http://www.saij.gob.ar/ivan-di-chiazza-contrato-agencia-nuevo-codigo-civil-comercial-razones-para-instrumentar-contrato-escrito-dacfl160387-2015-02-24/123456789-0abc-defg7830->

[61fcanirtcod?&o=2&f=Total%7CFecha/2015/02%7CEstado%20de%20Vigencia%5B5%2C1%5D%7CTema/Derecho%20civil%5B2%2C1%5D%7COrganismo%5B5%2C1%5D%7CAutor%5B2%2C1%5D%7CJurisdicci%F3n%5B5%2C1%5D%7CTribunal%5B5%2C1%5D%7CPublicaci%F3n%5B5%2C1%5D%7CColecci%F3n%20tem%Eltica%5B5%2C1%5D%7CTipo%20de%20Docu mento/Doctrina&t=9](#)

- Di Nucci, Josefina y Hiese, Maia (2018). “Las franquicias de comercialización como manifestación del circuito superior: el capital, una variable explicativa”. En: *Huellas*, Vol 22, N° 2, pp. 75-96.
- Drucker, Peter (2001). *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Collins.
- García Velasco, Isabel (2017). “Trade dress, imagen empresarial o apariencia distintiva: como objeto de protección dentro de una franquicia”. En: *Revista Republicana*, N° 22.
- Fadairo, Muriel y Lanchimba, Cintya (2017). “Franchising in Latin America”. En: Hoy, F; Perrigot, R. y Terry, A. (edits.), *Handbook of Research on Franchising*. Edward Elgar. Pp. 482-414.
- Fernández Milmanda, Belén (2010). “Cuellos no tan blancos. Los trabajadores de supermercados y su desafío al viejo modelo sindical mercantil (Argentina 2004-2009)”. En: *V Congreso Latinoamericano de Ciencia Política*. Buenos Aires: Acta Académica.
- Frey, Carl Benedikt y Osborne, Michael (2016). *Technology at work v2. 0: The future is not what it used to be*. Gran Bretaña: Oxford. En línea: https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/Citi_GPS_Technology_Work_2.pdf
- Heredia, Pablo (2015). “El contrato de franquicia en el Código Civil y Comercial”, *Sup. Esp. Nuevo Código Civil y Comercial de la Nación. Contratos en particular 2015* (abril), 21/04/2015, La Ley. En línea: <https://biblioteca.colegio-escribanos.org.ar/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=30091>
- Hermida, Jorge (1993). *Marketing de concepto y franchising. Claves para armar un proyecto que le permita competir y crecer en su mercado*. Buenos Aires, Macchi.
- Illtschko, Kurt (2017). *Microfranchising, the theory*. Sudáfrica: Routledge.
- Juran, Joseph y Godfrey, Blanton (2016). *Juran's Quality Handbook*. Nueva York: McGraw Hill.
- Kaplan, Robert y Norton, David (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, Robert y Norton, David (2001). “Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I.”. En: *Accounting Horizons*, Vol. 15, N° 2, pp. 87-104. doi 10.2308/acch.2001.15.1.87
- Lanchimba, Cintya y Medina, Daniela (2018). “Impacto del franquiciamiento en el desarrollo. Problemas del Desarrollo”. En: *Revista Latinoamericana de Economía*, Vol. 49, N°193, pp. 95-118. En línea: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11856789005>
- Lipovetsky, Gilles y Serroy, Jean (2015). *La estetización del mundo. Vivir en la época del capitalismo artístico*. Barcelona: Anagrama.
- Llain-Arenilla, Shirley e Insignares-Cera, Silvana (2016). “Efectos del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos en torno al contrato de franquicia internacional”. En: *Vniversitas*, 132, pp. 21-58. doi: 10.11144/Javeriana.vj132.etc
- López, Pedro Luis (2004). “Población muestra y muestreo”. En: *Punto cero*, Vol. 9, N°8, pp. 69-74.
- Luzzi, Mariana (2017). “La financiarización de los hogares bajo el prisma de otras crisis”. En: *Civitas: Revista De Ciências Sociais*, Vol. 17, N° 1, pp. 43-60. doi.org/10.15448/1984-7289.2017.1.25140
- Maresca, Exequiel (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. En línea: <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/220>
- Marx, Karl (1975). *El Capital. Tomo I, Vol 2, Libro primero, “El proceso de producción del Capital”*. Ciudad de México: Siglo XXI.
- Mintzberg, Henry (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. Free Press.
- Monserat-Gauchi, Juan y Quiles-Soler, María-Carmen (2015). “Marketing de información en empresas de franquicia”. En: *El profesional de la información*, Vol. 24, N° 1, enero-febrero, pp. 31-38. doi.org/10.3145/epi.2015.ene.04

- Mux, Damián (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.
- Novick, Marta; Mazorra, Ximena y Schlessler, Diego (2008). *Aportes a una nueva visión de la informalidad laboral en la Argentina*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) y Banco Mundial (BM).
- O'Donnell, Guillermo (2008). "Epílogo". En Sieder, R.; Schjolden, L. y Angell, A (eds.), *La judicialización de la política en América Latina*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Pp. 351-359.
- Padua, Jorge (2018). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. Fondo de cultura económica.
- Pahl, Gerald y Beitz, Wolfgang (1988). *Engineering Design: A Systematic Approach*. Springer.
- Pinedo, Michael (2005). *Planning and Scheduling in Manufacturing and Services*. Springer. DOI:10.1007/b139030
- Porter, Michael (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: Free Press.
- Preble, John y Hoffman, Richard (2006). "Strategies for Business Format Franchises to Expand into Global Markets". En: *Journal of Marketing Channels*, Vol. 13, N°3.
- Radiciotti, Luisina y D'urso, Lucila (2013). "Heterogeneidad y precariedad laboral en el sector comercio. Una mirada sobre las relaciones laborales en el subsector shopping center". *Congreso ASET*, 2013. En línea: https://aset.org.ar/congresos-antecedentes/10/ponencias/p8_Radiciotti.pdfv
- Ramírez Denis, Carlos; Estrada Quirama, Udenny; Montes Gómez, Luis; Sepúlveda Aguirre, Jovany (2020). "Estructura para la valoración de franquicias: aproximación mediante opciones reales". En: *Contad. Adm*, Vol. 67, N°3. doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.2938
- Riezebos, Rik (2002). *Operations Research: An Introduction*. Nueva York: Springer.
- Rojas-Cortés, Robin y Castro, José Luis (2023). "Regulación de la venta de productos médicos por Internet: experiencias y estrategias para Latinoamérica". En: *Revista Panamericana de Salud pública*. doi.org/10.26633/RPSP.2023.81
- Rosado Serrano, Alex y Navarro García, Antonio (2023). "Phygital: a new alternative mode of entry in retail and franchising". En: *Revista de Marketing y Publicidad*. CEF, 7, pp. 105-121. doi.org/10.51302/marketing.2023.6045
- Varotto, Luis y Silva, Leonardo (2017). "Evolution in franchising: Trends and new perspectives". En: *Review of International Business*, Vol. 12, N° 3, pp. 31-42.
- Ventrici, Patricia y Palermo, Hernán (2021). "La siliconización del trabajo. Una experiencia argentina". En: *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, 69, pp. 201-218. doi.org/10.17141/iconos.69.2021.4302
- Vidaurre Aguirre, Walter (2014). "El contrato de franquicia: multiplicador de negocios exitosos". En: *Revista de Actualidad Mercantil*, 3. En línea: <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/92245>
- Welsh, Diane y Alon, Ilan (2004). "The internationalization of franchising systems into industrialized economies". En Dana, L. (Ed.), *The handbook of international entrepreneurship*. Cheltenham, England: Edward Elgar Publishing, Inc. Pp. 655-666.
- Womack, James, Jones y Roos, Daniel (2007). *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. Harper Perennial.

Fuentes y Documentos

- AAMF (2023). *Anuario*. Catálogo Argentino de Marcas y Franquicias. Buenos Aires
- CEPAL (2019), *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe, 2019*, Santiago.
- CEPAL (2020), *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe, 2020*, Santiago.

