

SERVICIOS AL  
**EXPORTADOR**

---

información

2011

Informes especializados



**PERFIL DE MERCADO DEL SECTOR  
DE  
FRANQUICIAS GASTRONÓMICAS  
EN LA REPÚBLICA ARGENTINA**

*prom.*  
perú

## Índice

1. Resumen Ejecutivo	3
2. Descripción del sector	4
3. Análisis de la Oferta	6
3.1. Producción del País y principales características	6
3.2. Exportaciones del país	7
3.3. Análisis de la competencia	7
4. Canales de Distribución y Comercialización	8
5. Análisis de la Demanda	9
5.1. Perfil del Inversor	10
5.2. Nuevas Tendencias	11
5.3. Principales clientes potenciales	12
6. Información de interés	13
6.1. Regulaciones	13
6.2. Constitución de una sociedad domiciliada en el extranjero	16
6.3. Perspectivas y oportunidades de mercado	19
6.4. Actividades de promoción	19
7. Contactos de Interés	20
7.1. Institucionales	20
7.2. Comerciales	20
8. Conclusiones	21

## I. Resumen Ejecutivo

Según cifras oficiales las ventas registradas del sector de expendio de alimentos y bebidas ascienden a cerca de 9.000 millones de pesos al año, mientras que estimaciones privadas calculan en 5.000 millones de pesos el volumen anual de ingresos de las franquicias gastronómicas.

En la década de 1990 comenzó una gran transformación del sector gastronómico argentino caracterizado por la irrupción de las grandes franquicias internacionales simultáneamente con la renovación profesionalización del empresariado local.

En aquel entonces, de cada 10 franquicias que existían, 9 correspondían a marcas internacionales y sólo una era local.

Hoy la tendencia se revirtió: sobre 10, siete franquicias son nacionales y las extranjeras bajaron a tres. Estados Unidos, España y Francia son origen de la mayoría de las franquicias importadas.

Muchas franquicias líderes en el mundo como Pizza Hut o Domino's han fracasado en sus intentos de ingresar al mercado, otras como Subway subsisten pero con una presencia ínfima, y algunas marcas características como Kentucky Fried Chicken o Taco Bell directamente nunca abrieron un local en el país.

En contrapartida, el 29 % de las franquicias argentinas cuenta con una importante presencia en el exterior, incluyendo cientos de franquiciados en países como Reino Unido, España, Italia, México y Brasil, entre otros.

En la gastronomía argentina, en los últimos años se destacan como tendencias el cuidado de la salud mediante una alimentación saludable, y las preferencias por "cocina de autor" y comidas étnicas, con inclinación hacia la fusión de estilos, siempre desarrollados por profesionales locales.

Existen más de cien restaurantes de cocina peruana, muchos dedicados a la fusión con la cocina japonesa.

La mayor concentración se encuentra entre las franquicias de cafetería, panadería, empanadas y helados. Las marcas líderes locales son propiedad de hedge funds con participación fuerte de capitales extranjeros, incluyendo bancos de inversión, o bien grupos industriales diversificados o integrados verticalmente

Los restaurantes tradicionales se están agrupando en grupos inversores para poder competir en mejores condiciones con las grandes cadenas.

Las franquicias de poca escala se comercializan generalmente con la asistencia de consultoras que ayudan a los creadores a sistematizar el modelo de negocios y captar inversionistas.

En Argentina las franquicias más buscadas por los inversores son las cafeterías, heladerías, comidas rápidas, pizza y empanadas.

En general el ingreso de una franquicia extranjera requiere que en primera instancia el propietario de la marca abra un local propio en sociedad con un empresario gastronómico argentino con experiencia. Los franquiciados generalmente son personas con poca experiencia en el rubro, que prefieren recibir el modelo probado, en lugar de arriesgarse a introducir un concepto nuevo en el

mercado.

Se han identificado varias franquicias argentinas que por la cantidad de bocas son asimilables a las franquicias peruanas, incluyendo algunas dedicadas a cocina étnica (árabe, mexicana, japonesa), si bien son desarrollos locales, sin participación de personas de la comunidad cultural respectiva.

El mayor crecimiento del consumo gastronómico se da entre los jóvenes profesionales sin hijos que trabajan y/o viven en la franja de barrios que corre paralelamente al Río de la Plata, desde el Microcentro porteño hasta las localidades suburbanas de Pilar y Tigre, en la provincia de Buenos Aires.

El consumidor está cada vez más informado sobre cocina y nutrición, y además busca habitualmente promociones o descuentos asociados a tarjetas de crédito o clubes de compras. Algunas costumbres del Hemisferio Norte como el *after-office*, el *brunch*, el Día de San Patricio o de San Valentín están siendo adoptadas rápidamente.

En cuanto al marco legal, en Argentina los contratos comerciales están librados a la voluntad de las partes, ya que no hay un régimen específico de franquicias y las figuras de representación, agente y distribución no están legisladas.

El inversor extranjero cuenta con protección, plenas libertades para realizar actos de comercio y garantía de trato no discriminatorio. Sin embargo no existe convenio para evitar la doble imposición con Perú y las autoridades incrementan progresivamente los controles sobre el movimiento de divisas.

Para difundir la oferta de franquicias hay eventos y publicaciones que son consultados habitualmente por los interesados.

## **II. Descripción del sector y características del mercado**

El sector gastronómico en la Ciudad de Buenos Aires ha atravesado una fuerte transformación en las últimas dos décadas.

El Siglo XX se puede caracterizar por un fuerte liderazgo de empresas familiares fundadas por inmigrantes españoles que arribaron al país en los años de la Guerra Civil; este perfil fue el predominante y no se limitó a la instalación de restaurantes especializados en cocina típicamente ibérica sino cocina europea mediterránea en general, destacándose también en los rubros de cafés y bares.

Paralelamente, la fuerte influencia de la fuerte comunidad migrante italiana, extendida durante toda la primera mitad del siglo, se manifestó en la fuerte penetración de las pizzerías, instaladas como la comida económica y rápida por excelencia.

El escenario se completa con la consolidación de las “parrillas” donde el asado de carne vacuna fue consagrado ícono casi exclusivo de la cocina autóctona.

La gran diversidad de colectividades de otros orígenes (judíos, sirio-libaneses, armenios, japoneses) conservó sus tradiciones principalmente en clubes sociales que no atraían consumidores ajenos a la comunidad respectiva, mientras que las costumbres alimenticias del resto del país (particularmente del Norte, con fuerte influencia aborigen), permanecían en sus respectivas regiones.

En la década de 1990, en el marco de un amplio proceso de apertura económica, estabilidad y crecimiento, el mercado gastronómico se vio conmovido por la entrada de los principales

jugadores estadounidenses del rubro del “fast-food”, que rápidamente desplazaron algunas cadenas locales de hamburgueserías que habían surgido durante los 80.

Las primeras franquicias que se abrieron en la Argentina pertenecían a grandes multinacionales.

Por entonces llegaron McDonald’s, Donkin Donnuts y Pizza Hut.

Según datos del sector (investigación de Franchising Magazine), en esa época, de cada 10 franquicias que existían, 9 correspondían a marcas internacionales y sólo una era local.

Hoy, una década más tarde, la tendencia se revirtió: para la misma fuente, sobre 10, siete franquicias son nacionales y las extranjeras bajaron a tres.

Muchas de esas marcas extranjeras no lograron asentarse con firmeza en el país y se retiraron del mercado al poco tiempo, como fue el caso de firmas como Wendy’s, Pizza Hut, Domino’s Pizza, Schlotzsky’s Deli, Blimpie, o Dunkin Donuts. Algunas como Subway (líder mundial del ramo) tienen una presencia insignificante comparada a su participación de mercado global, y otras como Taco Bell y Kentucky Fried Chiken nunca ingresaron al país pese a estar presentes desde hace años en otros países sudamericanos.

El ingreso de otras marcas multinacionales como Starbucks o TGI Fridays es reciente (2009 y 2010 respectivamente).

Solamente McDonald’s y Burger King lograron éxito y lideran el mercado en su rubro, casi sin competencia relevante.

Un representante de la firma Francorp expresaba lo siguiente sobre la dificultad de ingreso de las firmas norteamericanas:

*“A pesar de que somos una empresa norteamericana que maneja cientos de franquicias, en 18 años trajimos muy pocas. Y si no pudimos más es porque los norteamericanos no se adaptan al mercado argentino. Por ejemplo en materia de costos: los valores de las franquicias son impagables: si allá cobran US\$30.000 por una franquicia, acá tienen que cobrar apenas entre US\$8.000 ó US\$10.000. Y tienen que adaptar los valores y el concepto. De las que vinieron, prácticamente ninguna logró expandirse, entre otras razones, porque no se adaptan a este mercado, que es más europeo que norteamericano”.*

Al mismo tiempo, se vivió un proceso de profesionalización del sector, impulsado por la resignificación de los oficios y ocupaciones entre las clases medias y altas.

Ayudado por el surgimiento de algunas celebridades de fuerte presencia en los medios, se construyó la imagen del “chef” como una figura prestigiosa, dedicado generalmente a la “cocina de autor” y con establecimiento propio, con la cual conquista reconocimiento social y éxito económico.

Se multiplican en pocos años los institutos superiores de formación de chefs y de negocios gastronómicos en general, a medida que la profesión se jerarquiza al nivel de un título universitario.

Quienes se vuelcan al perfeccionamiento en la diferenciación y la innovación constante de la oferta de platos se encuentran mayoritariamente en restaurantes de pequeñas superficies enfocados al segmento de consumidores de alta gama (cocina de autor), que idiosincráticamente se localiza en el barrio porteño de Palermo.

Otro perfil es el de los restaurantes que buscan replicar modelos principalmente estadounidenses,

con grandes superficies, como los que se encuentran en los barrios céntricos, en especial Puerto Madero.

Confluyendo entre ambas tendencias se desarrollan las franquicias gastronómicas locales, sobre todo en ramos como cafés, heladerías, pizzerías y panaderías, y con la entrega a domicilio ocupando un fuerte rol en los ingresos.

Algunas franquicias corresponden a determinados estilos de cocina, tales como las parrillas, las pastas italianas, o el sushi.

Cabe señalar que aún en los casos en que se adoptan identidades culturales definidas, en la mayoría de los casos los creadores no provienen de dichas comunidades étnicas.

El 35% de los franquiciantes otorgó la primera franquicia teniendo un solo local propio.<sup>1</sup>

### III. Análisis de la oferta

#### 3.1 Producción del país

En su conjunto, las empresas de servicios de expendio de comidas y bebidas registradas en Argentina son 3.416, y declararon a la Administración Federal de Ingresos Públicos ventas por 8.399 millones de pesos en 2010.<sup>2</sup>

Por otra parte, una estimación privada señalaba que el sector de franquicias gastronómicas en Argentina oscila en los 5.000 millones de pesos de ventas anuales (2009).

Cabe señalar que en el sector gastronómico en general (no así las franquicias) se presume una subestimación de las ventas, así como una tendencia a trabajar con personal no registrado según la normativa legal.

No obstante, en base a la información existente, es posible establecer la siguiente tipología:

*Tabla 1: Distribución de empresas del sector según facturación (2010)*

Clasificación <sup>3</sup>	Cantidad	%	Ventas (millones \$)	%
Microempresas <sup>4</sup>	1.880	55,0	290	3,5
Pequeñas	1.271	37,2	2.092	25,1
Medianas	235	6,9	2.095	25,1
Grandes	30	0,9	3.862	46,3

*Fuente: Informe Sectorial AFIP, 2010.*

El sector ocupa aproximadamente 176.700 trabajadores registrados y la remuneración promedio es 2.800 pesos mensuales.

El costo laboral anual representa el 61,1 % de las ventas declaradas (esta relación era 55,8% el año anterior).

<sup>1</sup> Estudio de Mercado de las Franquicias Argentinas, Universidad Austral, 2006.

<sup>2</sup> Informe sectorial, AFIP, 2010.

<sup>3</sup> Los parámetros empleados para la clasificación, son los de la Resolución SSEPYMEYDR N° 24/2001 (y sus modificaciones), que establecen como límite de ventas para la actividad servicios \$ 590.000 para microempresas, \$4.300.000 para pequeñas empresas y \$ 28.300.000 para medianas empresas.

<sup>4</sup> Incluye 757 microempresas sin facturación declarada durante 2009.

La rentabilidad sobre activos fue 8,4%, superior al promedio de la economía (7,4%).

### **3.2 Exportaciones del país**

No existe una estadística de los montos de exportaciones totales de franquicias gastronómicas, cuya medición resulta difícil, ya que una parte puede sumarse en las cuentas nacionales como ingresos por regalías y derechos de autor, sin discriminar siquiera cuánto corresponde a franquicias, pero otros pueden registrarse en forma de pago de servicios, divisas o reembolso de gastos tales como de publicidad.

Asimismo, hay franquicias gastronómicas que exportan alimentos y bebidas envasados.

Finalmente, puede haber operaciones que escapen al control fiscal, al no ser ingresadas al país por las empresas, infringiendo la normativa cambiaria.

Sin embargo, distintos sondeos informan que el 29% de las franquicias gastronómicas argentinas tiene presencia en el exterior.

En general, el 45% de las empresas franquiciantes locales elige los países limítrofes, le sigue el resto de América del Sur con 17%, América Central con el 15% y Europa con el 9%.

### **3.3 Análisis de la competencia**

El 90% de las cadenas de franquicias corresponden a empresas nacionales, porcentaje que viene incrementándose en los últimos años y por momentos alcanza picos como el 98% en 2005.

Las enseñas extranjeras son originarias de Estados Unidos (4%), España (1,6%) y Francia (1,6%) principalmente.

#### **3.3.1 Principales empresas del sector**

Las franquicias argentinas más exitosas como Medialunas del Abuelo (panadería), Havanna (café), Delicity (café, panadería y confitería) o El Noble Repulgue (empanadas), cuentan con 140 franquiciados en el país, 123 franquiciados con vasta presencia internacional (España, Italia, México, Brasil, Chile, Paraguay, Bolivia, Perú, Venezuela, Costa Rica), 68 y 50 franquiciados respectivamente.

Freddo (heladería), una tradicional marca argentina fundada en 1969, abrió su primer franquicia en 2005 y ya cuenta con 38 locales incluyendo bocas en Uruguay, Paraguay, Bolivia y Reino Unido.

Este tipo de marcas suelen ser propiedad de hedge funds con participación fuerte de capitales extranjeros, incluyendo bancos de inversión, o bien grupos industriales diversificados.

Havana (alfajores y cafeterías) es un ejemplo de lo primero: a fines de 2003 fue adquirido por el fondo de inversión local Desarrollo y Gestión (D&G), integrado por ex directivos del Citibank.

Bonafide, históricamente (1917) comercializadora de café, chocolates, bombones y otras golosinas, fue adquirida en 1991 por la alimenticia chilena Carozzi.

Tiene más de 150 locales -en su mayoría franquiciados- distribuidos en el país, Chile, Uruguay y Paraguay y previó aperturas en Perú y México.

En el 2005 encaró una transformación integral para convertirse en una cadena de cafés, pero que mantuvo los rubros tradicionales, bautizada "Bonafide expresso".

La empresa de línea de ropa de cuero e indumentaria textil Cardón-Cosas Nuestras compró el negocio de empanadas El Noble Repulgue, con más de una década de trayectoria, creado por el grupo Cepas, socios de las marcas de bebidas alcohólicas Baccardi (Gancia, Pronto y Cinzano), entre otros negocios.

Pagó 4 millones de dólares por una operación que incluyó los locales comerciales y la planta de supercongelados en General Pacheco (provincia de Buenos Aires).

### **3.3.2 Estrategias de mercado utilizadas**

Sin distinción de sectores, de acuerdo al último informe de la AAF el promedio de locales franquiciados por cada empresa franquiciante ha pasado de 25 a 35 en 10 años, y la cifra de locales propios de cinco a seis en el mismo lapso.

Frente a la expansión de las franquicias, los jugadores tradicionales del mercado gastronómico han reaccionado conformando grupos inversores, en los que un "pool" o conglomerado de empresarios con experiencia en el sector, que en conjunto operan una serie de establecimientos (generalmente restaurantes de estilo tradicional, combinando cocina mediterránea europea ).

No siempre se crea una empresa centralizada, sino sociedades para cada establecimiento, repitiéndose en todas la mayoría de los accionistas, con participación variable, y asignándose los roles de dirección y control entre ellos.

Los locales pueden o no unificarse bajo diferentes marcas, pero se comparte información y mejora la posición negociadora en las decisiones de compras y contrataciones.

Uno de los grupos más conocidos, que ilustra esta tendencia, es el denominado "Ríos de España" ya que los restaurantes de la cadena tenían nombres como Duero, Ebro o Miño.

Otros ejemplos de ello serían T-Bone Group ([www.tbonegroup.com.ar](http://www.tbonegroup.com.ar)), holding controlante de los restaurantes T-Bone (originario de Estados Unidos) y Cardón (spin-off de una marca líder de indumentaria argentina, que se está diversificando hacia otros sectores incluyendo el gastronómico y el inmobiliario), el Grupo Gastronómico de Buenos Aires (GGBA, [www.ggba.com.ar](http://www.ggba.com.ar)) opera las cadenas de 1816 y Maizales y los restaurantes Domani, Marini, Calcio, La Viña y Pueyrredón, o el Grupo Aragón, opera los restaurantes Kentucky, Rond Point y Selquet.

## **IV . Canales de Distribución y Comercialización**

La comercialización de franquicias suele realizarse por medio de consultoras que asesoran al franquiciante para desarrollar su sistema (redactar el manual de operaciones, determinar los precios y contribuciones a exigir, etcétera) y a la vez promocionan una oferta diversa de propuestas ante los inversores potenciales.

En ocasiones los franquiciantes delegan completamente la atención de los interesados en estas consultoras, por lo cual el potencial inversor se contactará indefectiblemente con el asesor.

Entre estas consultoras podemos mencionar: Estudios Canudas ([www.estcanudas.com.ar](http://www.estcanudas.com.ar)),



Franchising Advisors ([www.franquiciaweb.com](http://www.franquiciaweb.com)), o FranCorp ([www.franCorp.com.ar](http://www.franCorp.com.ar)).

Esto es más habitual en el caso de franquicias de pocas bocas, donde el franquiciante está más dedicado a la administración de sus propios locales que al desarrollo de la franquicia.

En los demás casos, los franquiciantes atienden a los interesados en forma directa, pero suelen contar adicionalmente con el asesoramiento externo de una consultora por medio de la cual pueden recibir propuestas.

Los inversores potenciales suelen recurrir a las consultoras para poder conocer y comparar fácilmente una variedad de alternativas.

En algunos casos los inversores se interesan puntualmente por determinada franquicia, ya sea por conocerla como consumidores, por despertar su interés dado el posicionamiento y la imagen de la marca o bien por recomendaciones de otros franquiciados.

## **V. Análisis de la Demanda**

Si consideramos la demanda de franquicias desde la óptica del inversor o potencial franquiciado, cabe tomar en cuenta las estadísticas del portal FranquiciasArg.com.

El mismo clasifica las consultas por las cuales los interesados manifiestan su preferencia, de acuerdo al siguiente ranking:

1. Cafetería: 34%.
2. Fast Food: 18%
3. Heladería y Cafetería: 14%
4. Pizzería: 10%
5. Empanadas y Pizzas: 7%
6. Restaurante: 4%
7. Comida Mexicana: 3%
8. Fiambres y Quesos: 2%
9. Chocolatería: 2%
10. Comida Oriental: 1% y Tartas: 1%

Como surge de esta referencia, las comidas étnicas constituyen una minoría marginal dentro del universo de las franquicias gastronómicas, si bien se ha observado un crecimiento en los últimos años.

Debe advertirse que de acuerdo a la información proporcionada por expertos los restaurantes peruanos identificados con el sistema de franquicias como Osaka como Astrid & Gastón corresponden a radicaciones directas de empresarios de dicha nacionalidad, en algunos casos con socios inversores o gerentes locales.

En este sentido, no se han detectado aún casos de restaurantes peruanos en los que empresarios argentinos trajeran al país una franquicia peruana, sin participación de los creadores de la marca.

En términos generales, el perfil de un franquiciado potencial es el de personas con capital disponible para invertir, con poca o nula experiencia en gastronomía, que se interesan por una marca cuando la misma ya cuenta con algún reconocimiento entre la clientela local.

Por ello, realizando una apreciación apriorística, diríamos que un factor clave de éxito para la difusión de franquicias extranjeras en el país sería que existieran locales de la marca en cuestión funcionando y con buena recepción en la demanda; dichos locales deberían ser establecidos por empresarios del país de origen, idealmente con socios argentinos que tengan experiencia en gastronomía y en particular en desarrollo de nuevas franquicias.

Una vez que la marca cuenta con un establecimiento que ponga a prueba la aceptación del concepto entre sus consumidores-meta, las chances de conquistar franquiciados se multiplican sustancialmente.

Esta sería la estrategia que están siguiendo las empresas de franquicias peruanas que han ingresado en Argentina.

Además, a partir de las entrevistas realizadas, consideramos que se puede acelerar la introducción de nuevos conceptos realizando un primer desembarco en los destinos turísticos más importantes, donde vacaciona el segmento consumidor al que se apunta. De esta manera es más fácil posicionar una nueva marca, para que la apertura del local permanente en la Capital Federal ya parta de cierto reconocimiento.

Esta estrategia ha sido seguida por distintas cadenas, tales como los restaurantes Cala, que abrió un local en la ciudad de Pinamar (destino veraniego de segmento ABC1) durante el período de vacaciones, y sólo después de ello se lanzó en la capital nacional.

### **5.1 Perfil del inversor**

El Estudio Canudas suele hacer una encuesta entre quienes asisten a las exposiciones de franquicias que se realizan en Buenos Aires.

Los resultados señalan que los atributos más importantes al invertir en una franquicia son rentabilidad y rápida recuperación. El 36% le da valor a los atributos propios del sistema, como una marca reconocida (25%) y la asistencia técnica (11%).

Las conclusiones indican que el perfil de los interesados se dibuja así: hombres de entre 20 y 40 años con gran deseo de independencia, que cuentan con menos de \$ 100.000 para invertir y "le asignan una considerable importancia a los factores económicos. Además, son marquistas".

Los franquiciados generalmente son personas con poca experiencia en el rubro, que prefieren recibir un modelo probado.

Por ello cuando no se trata de marcas líderes de los países desarrollados, el ingreso de una franquicia extranjera requeriría que el propietario de la marca abra un local propio para introducir el concepto.

Por lo tanto, en primera instancia las franquicias extranjeras deberían buscar asociarse con empresarios argentinos con experiencia en el sector gastronómico.

Dentro de este perfil, es posible establecer dos grupos bien diferenciados:

- grupos empresarios operadores de cadenas de restaurantes con diferentes marcas; estos podrían principalmente cumplir el rol de inversores, ya que no operan mediante sistemas de franquicias,
- empresas de franquicias argentinas asimilables en rubro y escala a las franquicias peruanas;

podrían cumplir el rol de franquiciados y eventualmente master-franchise en el país, al contar con experiencia en la introducción de conceptos gastronómicos nuevos.

A tal fin se han identificado algunos perfiles, lo que se describe en el punto 5-3.

### **5-2 Nuevas tendencias del sector**

El segmento de mayor crecimiento de consumo en este sector es el de jóvenes adultos (21-35 años), respondiendo a los cambios en la conformación de la población urbana del país, en la que se destaca la postergación del matrimonio y aún más de la prole, y la incorporación de la mujer al ámbito laboral, repercutiendo en menor cantidad de amas de casa y por ende mayor propensión a la salida gastronómica.

De esta manera, existen cantidades cada vez mayores de personas económicamente activas, con un nivel de ingresos que les permite cubrir fácilmente sus necesidades básicas individuales, mientras que por otro lado valoran más su tiempo libre y las oportunidades de esparcimiento.

Demográficamente el censo nacional de población 2002 registró un punto de quiebre en la evolución del principal núcleo del país, ya que la cantidad de habitantes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires dejó de aumentar, reflejando otra tendencia significativa, tal como lo es el cambio del lugar de residencia hacia las zonas suburbanas, sobre todo en la parte septentrional del área metropolitana, en barrios privados o *countries* (clubes de campo).

A partir de 2003 la economía argentina no ha dejado de crecer, y junto al consumo de la población local se produjo una explosión turística que aún se sostiene, contabilizándose numerosos visitantes de Estados Unidos y Europa.

Otras tendencias relevantes para el consumo gastronómico son las siguientes:

- preocupación generalizada (independientemente de edad, nivel de ingresos, nivel educativo) por la salud y la buena nutrición, la reducción de peso y el equilibrio del organismo,
- búsqueda de nuevas experiencias de consumo y apreciación gustativa, lo que se manifiesta en la proliferación de cursos de *sommeliers* y degustaciones, no sólo de vinos, sino también de cerveza, té, y todo tipo de alimentos.
- nuevas ocasiones u horarios de consumición, tales como el *brunch* (a media mañana, sobre todo entre las mujeres) y el *after-office* encuentros de hombres y mujeres profesionales inmediatamente al salir del lugar de trabajo, que generalmente termina incluyendo u ocupando el lugar de la cena,
- fechas especiales como el Día de San Valentín, el Día del Amigo, San Patricio o Halloween, que de acuerdo al caso, saturan la capacidad de restaurantes y bares imponiendo al público la obligación de reservar con varios días de anticipación,
- circuitos o distritos gastronómicos donde tiende a concentrarse la oferta de restaurantes y bares de alta gama, tales como -en la ciudad capital- Puerto Madero, Las Cañitas, Palermo Hollywood, etcétera.

Finalmente debe advertirse la gran difusión que alcanzan los programas de descuentos y beneficios de las entidades bancarias y tarjetas de crédito, así como los clubes de compra o cuponeras, que se han transformado en un medio muy significativo para la promoción de los establecimientos gastronómicos.

### **5-3 Principales clientes potenciales**

En la siguiente tabla se presentan ejemplos de franquicias argentinas que compiten en los segmentos en los que se ubicarían las franquicias peruanas por su volumen de inversión o cantidad de locales.

Todas las compañías se encuentran basadas en la ciudad de Buenos Aires, excepto Mexicas, de la ciudad de Córdoba.

*Tabla 2: Franquicias argentinas seleccionadas*

Franquicia	Año de su 1° franquicia	Locales propios	Franquicias en Argentina	Superficie mínima (m2)	Presencia internacional	Estilo
La Caballeriza	1995	1	7	240	Brasil	Parrilla
Pizza Zapi	1998	0	26	60	No	Pizzería
Piacere	1999	1	25	150-300	No	Italiana
Mostaza	2000	20	24	50	No	Fast Food
Tazz	2001	2	2	300	Portugal	Resto-Pub
Arabian's King	2004	6	3	40	No	Árabe
Itamae Sushi	2005	3	12	80	Uruguay	Japonesa
Mexicas	2006	2	1	60	No	Mexicana
DF Restaurante Mexicano*	2007	1	1	100	No	Mexicana
Cala Pizza	2008	3	2	150	No	Resto-Pub
Carlito's	2010	2	7	135	No	Fast Food
Dolcatto per Cipriani	S/D	5	0	20	No	Resto-Café
LQF Pizza	S/D	1	5	40	No	Pizzería

\* 9 años franquiciando otras marcas

*Fuente: Elaboración propia en base al catálogo Gastrofranchising*

Los titulares de algunas de estas empresas han sido contactados para este proyecto:

- Tazz ([www.tazzbars.com](http://www.tazzbars.com))
- Arabian's King ([www.arabiansking.com](http://www.arabiansking.com))
- Itamae Sushi ([www.itamae.com](http://www.itamae.com))
- DF Restaurante Mexicano ([www.dfrestaurante.com.ar](http://www.dfrestaurante.com.ar))
- Cala Pizza ([www.calapizza.com.ar](http://www.calapizza.com.ar))

Otros perfiles potenciales corresponden a grupos de inversores, generalmente empresarios gastronómicos que venían desarrollando su actividad en forma individual y que sin recurrir al sistema de franquicias unieron fuerzas para competir con las grandes marcas.

Su estrategia es el establecimiento de pequeñas cadenas de restaurantes, a veces con el mismo

nombre:

- Grupo Multifood ([www.multifood.com.ar](http://www.multifood.com.ar); restaurantes Mooi, Barbacoa, Mondo Spaghetti, Baretto y Green & Company)
- Grupo Aragón (sin sitio web; cadena de pizzerías Kentucky, restaurantes Rond Point y Selquet)
- T-Bone Group ([www.tbonegroup.com.ar](http://www.tbonegroup.com.ar); restaurantes T-Bone y Cardón)
- Grupo Gastronómico Buenos Aires ([www.ggba.com.ar](http://www.ggba.com.ar); cadenas 1816 y Maizales, restaurantes Domani, Marini, Calcio, LaViña y Pueyrredón).
- Organización Jorge Andino ([www.organizacionoja.com.ar](http://www.organizacionoja.com.ar); restaurantes Los Chanchitos, Don Battaglia, La Soleada, Alé Alé, La Zaranda y Mangiat)

En algunos casos se encontró buena receptividad para propuestas de franquicias gastronómicas peruanas.

Las respuestas varían entre la preferencia por cocina peruana típica, fusión con sushi o comida rápida.

En este sentido, queda manifestado que la preferencia de los entrevistados responde al tipo de público que cada cual atiende.

## VI. Información de Interés

### 6.1 Regulaciones pertinentes para el sector de franquicias gastronómicas

#### 6.1.1 Protección de marcas

Una marca registrada es la que ha sido concedida en favor de una persona física o jurídica, argentina o extranjera, por la Dirección Nacional de Marcas del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (I.N.P.I.)

El registro de una marca concede a su titular, la exclusividad de uso por 10 años.

El título de propiedad puede ser renovado cada diez años contados desde la fecha de la concesión.

Para iniciar el proceso es aconsejable realizar primero, una búsqueda de respaldo en la Sección de Información del I.N.P.I., para confirmar que la misma marca u otra similar no haya sido concedida o solicitada para su registro.

Una vez realizada la referida investigación, se debe completar una Solicitud de Registro de Marca, y abonarse un arancel de Pesos DOSCIENTOS (\$ 400,00.-) (variando según el tamaño del logo en las marcas figurativas y mixtas)

Las solicitudes son minuciosamente examinadas para asegurar que cumplen con los términos de la Ley 22.362, y con el Decreto Reglamentario 558/81, modificado por el 1141/03.

Una vez que este proceso ha sido completado y la solicitud cumple con todos los requisitos de la legislación vigente, la solicitud es concedida y el titular puede obtener el Título a la Marca Registrada expedido por el I.N.P.I.

El registro puede ser solicitado por cualquier persona, física o jurídica, con un interés legítimo, con domicilio legal en la Capital Federal.

Si lo estimare necesario, el solicitante puede designar un representante para llevar adelante los procedimientos, o contratar los servicios de un Agente de la Propiedad Industrial.

La marca comercial registrada garantiza la identidad de su negocio en el mercado.

### **6.1.2 Régimen legal de las franquicias en Argentina**

A la fecha se carece de una ley específica para el sector de Franquicias en la Argentina, sin embargo las partes que intervienen en dicho contrato, se encuentran protegidas por el régimen legal argentino, de acuerdo a la aplicación de los principios generales del derecho.

Siendo las franquicias comerciales un negocio de naturaleza contractual resultan aplicables las disposiciones contenidas en el Código Civil, en particular el Art. 1197 que consagra la autonomía de las partes en materia contractual y todas las normas vinculadas a contratos, sin perjuicio de que resultan también aplicables las normas vinculadas a la capacidad de las personas, locaciones de cosas y/ o servicios y todo lo atinente al sistema de nulidades y a las prescripciones, sin olvidar la ley de defensa del consumidor.

De igual forma, resulta aplicable la normativa sobre Inversiones Extranjeras (Ley 21.382), como así también las regulaciones vigentes en materia laboral.

En esta materia, de orden público, deben destacarse la Ley de Contrato de Trabajo, sus Decretos Reglamentarios y las normas vinculadas a la Seguridad Social, las que imponen el cumplimiento de obligaciones que en toda negocio comercial deben ser debidamente analizadas a efectos de estimar la verdadera rentabilidad de la actividad económica a desarrollar.

En materia de derecho tributario, deben contemplarse las normas relacionadas a la aplicación del Impuesto al Valor Agregado, el Impuesto a las Ganancias, Impuestos sobre Ingresos Brutos, al Endeudamiento Empresarial, a las Transacciones Financieras, como otros impuestos y contribuciones nacionales,

Contratos de Franquicia han sido aplicados con éxito en la Argentina, pero las obligaciones de los franquiciantes tienen que ser detallados claramente en el contrato para evitar obligaciones legales asociados con el operador, en caso de default y/o bancarrota.

La legislación argentina no gobierna las obligaciones de los franquiciantes en caso de bancarrota u otros fallos comerciales.

Antes de firmar los contratos se debería consultar asesoría legal.

Para evitar inconvenientes en la regulación de dicha figura jurídica, la Asociación Argentina de Franquicias, ha creado su Código de Ética, que contiene prevenciones y pautas válidas para todo contrato de franquicia.

### 6.1.3 Regulaciones relativas a inversiones extranjeras

La **Constitución Nacional de la República Argentina** declara que los extranjeros gozan en el territorio de la Nación de todos los derechos civiles del ciudadano; pueden ejercer su industria, comercio y profesión; poseer bienes raíces, comprarlos y enajenarlos; y no están obligados a pagar contribuciones forzosas extraordinarias.

Según la **Ley Nº 21.382/93 de Inversiones Extranjeras y Decreto Reglamentario Nº 1853/93** los inversores extranjeros podrán transferir al exterior las utilidades líquidas y realizadas provenientes de sus inversiones, así como repatriar su inversión en cualquier momento, o bien utilizar cualquiera de las formas jurídicas de organización previstas por la legislación nacional. Las empresas locales de capital extranjero podrán hacer uso del crédito interno con los mismos derechos y en las mismas condiciones que las empresas locales de capital nacional.

En el caso específico de Perú, existe un **Convenio** entre el Gobierno de la República Argentina y el Gobierno de la República del Perú **para la promoción y la protección recíproca de inversiones**.<sup>5</sup>

Todavía **no existe ningún Convenio para evitar la doble tributación** entre Perú y la Argentina.

El Decreto 616/2005 estableció ciertas restricciones en torno a los ingresos y egresos de divisas al mercado local de cambios y toda operación de endeudamiento de residentes que pueda implicar un futuro pago en divisas a no residentes, fijando que en el futuro, serán objeto de registro ante el Banco Central de la República Argentina.

Existe por tanto obligación de liquidar en el mercado de cambios los ingresos de divisas como los egresos de divisas.

El inversor extranjero deberá tener en cuenta que los ingresos de divisas se encuentran sujetos a un depósito del 30% del monto ingresado, por 365 días, salvo cuando se trate de aportes de inversiones directas en el país y ventas de participaciones locales siempre que se acredite:

- Decisión de capitalización del aporte.

---

<sup>5</sup> Veá aquí: [http://www.sice.oas.org/bits/argper\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/bits/argper_s.asp)

- Constancia de inicio del trámite de inscripción ante la IGJ Dentro de los 250 días corridos siguientes al inicio del trámite de inscripción ante el Registro Público de Comercio de la capitalización definitiva del aporte, el cliente deberá presentar ante la entidad interviniente, la documentación que avale dicha capitalización definitiva. Presentación del contrato de compra e inscripción en IGJ según tipo societario.

## **6.2 Constitución de una sociedad domiciliada en el extranjero**

Básicamente, existen tres tipos de entidades a través de las cuales se pueden realizar actividades comerciales en la República Argentina: sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada y sucursales de sociedades extranjeras.

El régimen aplicable a estas entidades está regulado por la Ley de Sociedades Comerciales N° 19550.

### *Sociedades anónimas*

Las sociedades anónimas en la República Argentina cuentan con las siguientes características principales:

**Accionistas:** Se requiere un mínimo de dos accionistas.

La Ley de Sociedades Comerciales no establece montos máximos o mínimos de capital ni porcentajes que una persona debe aportar en una sociedad anónima para ser considerado un accionista.

Sin embargo, el criterio actual de la Inspección General de Justicia es que un accionista no puede tener más del noventa y cinco por ciento (95%) del capital social.

Los accionistas pueden ser tanto sociedades locales o extranjeras, como personas físicas de cualquier nacionalidad o lugar de residencia.

**Acciones:** El capital está representado por acciones. Las acciones deben ser nominativas y no endosables, y pueden estar o no representadas por certificados.

**Capital:** Es necesario contar con un capital mínimo de por lo menos \$12.000 (aproximadamente US\$ 4.000).

Sin embargo, en virtud de lo previsto en la Resolución N° 9/2004 de la Inspección General de Justicia, el capital social debe ser el razonable para el desarrollo del objeto social.

**Asambleas de accionistas:** Son el órgano de gobierno de la sociedad.

A menos que las asambleas de accionistas sean unánimes, las mismas deberán ser notificadas por medio de publicaciones.

Los accionistas pueden autorizar a un tercero para que actúe en su nombre en las asambleas a través de un poder, siempre que éste no sea un director, empleado o miembro de la comisión fiscalizadora.

**Directorio:** El Directorio está a cargo de la administración de las actividades de la sociedad anónima. No existe requisito alguno sobre la cantidad mínima de directores.

Como consecuencia, el Directorio puede ser unipersonal, excepto en el caso de algunas sociedades anónimas.



No obstante, la mayoría absoluta de directores deben ser residentes en la República Argentina.

**Síndico:** El síndico es un miembro de la administración de la sociedad que tiene a su cargo la tarea de supervisar que los actos de la misma se ajusten a derecho, y a lo dispuesto en el estatuto de la misma.

El mismo debe ser un abogado o un contador.

La designación de un síndico no es obligatoria, excepto en el caso de algunas sociedades anónimas.

#### *Sociedades de responsabilidad limitada*

La sociedad de responsabilidad limitada es una de las estructuras legales más usualmente utilizadas después de las sociedades anónimas. Sus características fundamentales son las siguientes:

**Socios:** Debe haber un mínimo de dos (2) y un máximo de cincuenta (50) socios.

La Inspección General de Justicia aplica a la sociedad de responsabilidad limitada el mismo criterio explicado para las sociedades anónimas respecto de los porcentajes máximos de capital que podrá tener cada uno de los socios.

Los socios también pueden ser empresas locales (salvo por sociedades anónimas) o extranjeras, o personas físicas, y no se aplica ningún requisito en materia de nacionalidad o residencia.

Desde la perspectiva impositiva de los Estados Unidos de América, las sociedades de responsabilidad limitada no son entidades tenidas en cuenta a los efectos impositivos (“check-the-box rules”).

**Capital:** Está representado por cuotas.

No existe un requisito de capital mínimo como en el caso de una sociedad anónima.

Sin embargo, en virtud de lo previsto en la Resolución N° 9/2004 de la Inspección General de Justicia, el capital social debe ser el razonable para el desarrollo del objeto social

**Gerencia:** La administración de una sociedad de responsabilidad limitada se lleva a cabo por uno o más gerentes, que pueden actuar en forma individual o conjunta según se establezca en el acta constitutiva.

Al igual que los directores de una sociedad anónima, un gerente no está sujeto a requisito alguno respecto de su nacionalidad.

La mayoría absoluta de todos los gerentes designados por los socios deben residir en la República Argentina, regla que aplica tanto para el caso de gerencias unipersonales como para el caso de gerentes que actúen en forma conjunta.

**Síndico:** Puede designarse un síndico.

En caso de que la sociedad de responsabilidad limitada cuente con un cierto capital –actualmente un mínimo de \$10.000.000– la designación de un síndico es obligatoria.

*Participación en el capital de una sociedad anónima o de responsabilidad limitada: inscripción como una sociedad extranjera*

Las entidades extranjeras que deseen constituir sociedades locales o tener participaciones en las mismas deberán, de acuerdo con el Artículo 123 de la Ley de Sociedades Comerciales, inscribirse en el Registro Público de Comercio.

A tal efecto, deberán presentar ante la Inspección General de Justicia varios documentos (estatutos, actas constitutivas, resoluciones societarias que designen a un representante legal en la República Argentina).

De acuerdo con la Resolución N° 7/2003 de la Inspección General de Justicia, las sociedades extranjeras deben también informar si la sociedad se encuentra sujeta a prohibiciones o restricciones legales para el desarrollo de actividades relacionadas con su objeto social en su lugar de origen; y demostrar que la sociedad extranjera cumple con las siguientes condiciones fuera de la República Argentina:

- (i) la existencia de una o más agencias, sucursales o representaciones permanentes;
- (ii) la titularidad de la participación en sociedades que califiquen como activos no corrientes; o
- (iii) la titularidad de bienes de uso en el país de origen.

*Sucursales*

Las sociedades extranjeras pueden usar una sucursal para realizar negocios o actividades en la República Argentina.

Capital: No hay necesidad de que una sucursal cuente con un monto específico de capital, con excepción de las sucursales que actúan en ciertos sectores, tales como el bancario.

Administración: Debe designarse por lo menos un representante legal debidamente autorizado para operar la sucursal.

Contabilidad: La sucursal deberá tener una contabilidad separada de la de su casa matriz, y debe presentar estados contables anuales ante la Inspección General de Justicia.

Las sucursales también deben cumplir con lo establecido en la Resolución N° 7/03 de la Inspección General de Justicia. En consecuencia, debe presentarse la misma documentación mencionada para las sociedades anónimas y las sociedades de responsabilidad limitada ante la Inspección al momento de su inscripción y en forma anual.

*Joint Ventures – Alianzas estratégicas*

Si bien no existe una previsión específica, adoptan la forma jurídica de las Uniones Transitorias de Empresas (U.T.E.), previstas en la Ley de Sociedades Comerciales.

Las UTE son joint ventures creados para cumplir con un objetivo específico y su duración es limitada y tienen las siguientes características:

No son personas jurídicas separadas, por lo tanto sus miembros son ilimitadamente responsables por las obligaciones de la empresa y deben operar por sí mismos.

Los participantes pueden ser empresarios residentes en el país, entidades constituidas localmente o compañías no residentes que hayan establecido una sucursal u otro tipo de presencia en Argentina.

Los acuerdos deben registrarse en el Registro Público de Comercio y deben incluir objetivos, tiempo de duración, nombre y demás información relativa a las responsabilidades de sus socios, contribuciones financieras y otras implicaciones legales.

### **6.3 Perspectivas y oportunidades del mercado**

En los últimos años la ciudad de Buenos Aires ha presenciado la proliferación de ofertas gastronómicas del género conocido como “cocina étnica”.

En Argentina esta categoría congrega a expresiones culturales casi completamente ausentes en las corrientes migratorias (como es el caso de los restaurantes indios o tailandeses) así como otras asociadas a comunidades minoritarias, que llevan décadas arraigadas localmente y con cierta importancia cuantitativa.

Éste es el caso de las costumbres gastronómicas latinoamericanas y otras más distantes como la árabe o la armenia, que pese a su larga historia en el país, recientemente han sido objeto de una revalorización en la sociedad porteña, por la apreciación de conceptos como diversidad cultural y re-descubrimiento de culturas ancestrales, y la búsqueda de nuevas experiencias degustativas.

Los restaurantes peruanos son parte de este fenómeno, habiéndose multiplicado en los últimos años, al punto que diversas fuentes ubican en 130 la cantidad de restaurantes existentes; muchos de ellos se dedican a la fusión de diversos estilos, siendo uno de los más característicos el peruano-japonés, lo cual permite apalancarse en la popularidad de la cocina japonesa.

La moda del Sushi ha tenido una masificación explosiva en la última década, especialmente entre los jóvenes de clase media, coronando una centenaria tradición fundada por la importante colectividad japonesa en Buenos Aires.

En abril de 2010 se conformó en Buenos Aires la Asociación de Gastronomía Peruana y Afines de Argentina (AGAPE), con una veintena de integrantes, todos ellos restaurantes independientes, con la excepción de dos firmas importadoras.

### **6.4 Actividades de promoción**

La búsqueda de franquicias para invertir es realizada por los siguientes medios:

- contacto directo al franquiciante, a partir del interés que despierta en el inversor una cadena que ya conoce como consumidor, o por recomendación de otros inversores,
- consulta a consultoras asesoras en franquicias, que generalmente son contratadas por los franquiciantes para desarrollar el sistema y promover la propuesta entre los inversores,
- consulta en revistas y catálogos del sector, impresos u *on-line*.
- sondeo de diferentes franquicias en eventos especializados.

Franquicias y Negocios es el evento sectorial por excelencia, de frecuencia anual, habiendo realizado ya su 17° edición en 2011, en el centro de exposiciones de Costa Salguero.

Es auspiciado por la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias, y tendrá lugar próximamente en mayo de 2012.

Para más información recomendamos visitar el sitio web [www.franquiciasynegocio.com.ar](http://www.franquiciasynegocio.com.ar) .

## **VII. Contactos de Interés**

### **7.1 Contactos institucionales**

Asociación Argentina de Marcas y Franquicias  
[www.aafranchising.com.ar](http://www.aafranchising.com.ar)

### **7.2 Contactos comerciales**

Catálogo de franquicias disponibles en Argentina  
[www.gastrofranchising.com](http://www.gastrofranchising.com)

Feria Franquicias y Negocio  
[www.franquiciasynegocio.com.ar](http://www.franquiciasynegocio.com.ar)

## VIII. CONCLUSION FINAL

El mercado de gastronomía argentina está en crecimiento y dentro del mismo las franquicias y cadenas de restaurantes ganan participación de mercado.

Es un mercado con una fuerte participación de marcas locales (90% de las franquicias gastronómicas), ya que incluso dentro de la denominada cocina “étnica”, correspondiente a una nacionalidad determinada, hay preponderancia de empresarios locales, sin que tengan que poseer necesariamente arraigo cultural pertinente.

Existe un mercado creciente para la gastronomía étnica en Buenos Aires; el sushi y la cocina de fusión de estilos son dos géneros que lideran el rubro de restaurantes y en los que las franquicias peruanas pueden encontrar una ventana de oportunidad interesante, mientras que el *fast-food* es terreno dominado por las grandes marcas estadounidenses.

Por otro lado, debe tenerse en cuenta que la demanda inversora en franquicias tiene preferencia por otros rubros.

Es así que el 84 % de la demanda inversora corresponde a cafés, *fast food* estadounidense o comidas sencillas tradicionales en las costumbres argentinas (pizza y empanadas).

Prácticamente no hay marcas gastronómicas que no sean de origen estadounidense o europeo con franquiciados locales en el país.

Posibles inversores manifiestan que la elección de una franquicia extranjera estaría determinado por el conocimiento previo que los consumidores potenciales puedan tener de la misma, por ejemplo, después de haber tomado contacto con la misma en el exterior.

En consecuencia el ingreso de franquicias latinoamericanas demandaría que la empresa propietaria de la marca dé el primer paso, instalando un local propio, o preferiblemente en sociedad con un operador local que conozca el funcionamiento de la plaza.

Con un primer establecimiento funcionando y probado en el mercado local, sería factible desarrollar la red de franquicias en el país, con buenas perspectivas, ya que es una herramienta conocida y que genera atracción entre el público potencial de inversores.

Una buena alternativa para introducir una nueva marca es instalar un local estacional durante la temporada estival en alguna de las ciudades balnearias que atraen masivamente al público; si el concepto funciona allí, luego será más sencillo abrir un restaurante en la ciudad de Buenos Aires, con el beneficio de haber ya instalado la marca en el segmento de consumidores seleccionado.