ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Tordecilla-Acevedo, Verónica; Pérez Morón, James Manuel; Moscote Palomino, Andrea Carolina

Article

Análisis de la microfranquicia como modelo empresarial innovador e incluyente aplicado en el sector gastronómico: Caso: Mipyme colombiana

Atlantic Review of Economics (ARoEc)

Provided in Cooperation with:
Economists Association of A Coruña

Suggested Citation: Tordecilla-Acevedo, Verónica; Pérez Morón, James Manuel; Moscote Palomino, Andrea Carolina (2018) : Análisis de la microfranquicia como modelo empresarial innovador e incluyente aplicado en el sector gastronómico: Caso: Mipyme colombiana, Atlantic Review of Economics (ARoEc), ISSN 2174-3835, Colegio de Economistas de A Coruña, A Coruña, Vol. 1, Iss. 1

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/213783

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Análisis de la microfranquicia como modelo empresarial innovador e incluyente aplicado en el sector gastronómico. Caso: Mipyme colombiana

Veronica Tordecilla-Acevedo y
vtordecilla@utb.edu.co

James Manuel Pérez Morón
jperez@utb.edu.co

Andrea Carolina Moscote Palomino
moscotecaro@gmail.com

Facultad de Economía y Negocios, Universidad Tecnológica de Bolívar
Programa Finanzas y Negocios Internacionales

Resumen

Con el presente documento se busca conocer el modelo de negocios de las *Microfranquicias* y cómo contribuyen en la generación de empleos e ingresos sostenibles en la población de bajos ingresos de la región caribe colombiana. Para ello, se presenta el estado del arte con los conceptos de los modelos de franquicia, *Microfranquicias y* su evolución a lo largo de los años. Los resultados de la revisión evidencian que aun cuando no se dispone de regulación legal específica, esto no ha sido un problema para la creación de *Microfranquicias* en Colombia. También se evidencia que el incremento del acceso a los servicios financieros de la población de menores ingresos es necesario, pero no el único ingrediente como solución de la pobreza, se debe aumentar el acceso a oportunidades de negocios escalable como aspecto importante; las *Microfranquicias* como formato de negocio probado proveen ese acceso con características claves como la auto-sostenibilidad, bajo monto de inversión requerido y el impacto social que puede generar; al respecto es importante se continúe con la labor de sensibilización del modelo empresarial entre emprendedores, aliados nacionales e internacionales y consultores expertos en la temática. Finalmente, se señala que la metodología empleada en el estudio es de carácter teórico, el cual requirió revisión de literatura, a partir del cual se extrajeron las conclusiones de los autores, no sin antes considerase el contexto de la costa caribe colombiana.

La presente investigación es cualitativa de carácter descriptivo y explicativo. Se utilizaron diversas fuentes de información secundaria a partir del cual se extrajeron las conclusiones de los autores, considerando previamente el contexto de la costa caribe colombiana.

Abstract

With this document, we want to know the business model of the Microfranchises and how they contribute to the generation of jobs and sustainable income in the low-income population of the Colombian Caribbean region. For this, the state of the art is presented with the concepts of franchise models, microfranchises and their evolution over the years. The results of the review show that even though there is no specific legal regulation, this has not been a problem for the creation of Microfranchises in Colombia. It is also evident that increasing access to financial services for the lower income population is necessary, but not the only ingredient as a solution to poverty, increasing access to scalable business opportunities as an important aspect; Microfranchises as a proven business format provide such access with key characteristics such as self-sustainability, the amount of investment required and the social impact it can generate; in this regard, it is important to continue the work of sensitization of the business model among entrepreneurs, national and international partners and experts in the thematic

consultants. Finally, it points out that the methodology used in the study is theoretical, which required review of literature, from which was extracted the conclusions of the authors, not without first considered the context of the Colombian Caribbean coast.

Keywords: Microfranchises, microcredit, franchising, sustainable development, end of poverty, Microfranquicias, microcréditos, franquicias, desarrollo sostenible, fin a la pobreza

JEL Codes: R11, M13, I30

1.- Estado del arte

A medida que avanza el tiempo, el ser humano va creando innovaciones y surgen nuevos conceptos e iniciativas que van siendo acoplados a los sistemas a los que están inmersos. Hoy día se considera que el termino *Franquicias* es nuevo y que apenas se comenzó a escuchar del mismo, hace un par de décadas atrás.

Las *Franquicias* no son un negocio o un nuevo modelo de alternativa financiera, actualmente (siglo XXI) el concepto de *Franquicias* según la BOE (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, perteneciente al gobierno de España) en el Art. 62 inciso 1 en la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista es definido como:

> "La actividad comercial en régimen de franquicia es la que se lleva a efecto en virtud de un acuerdo o contrato por el que una empresa, denominada franquiciadora, cede a otra, denominada franquiciada, el derecho a la explotación de un sistema propio de comercialización de productos o servicios". (Reglamento, Europeo, & Decreto, 2012)

Este término se originó desde la Francia medieval, donde fue utilizado para referirse a los acuerdos entre el rey y los ayuntamientos, mediante los cuales se les concedía a estos ciertos derechos para desarrollar sus actividades y para identificar las relaciones entre la ciudad y el estado. (De Contaduría, Administración, Profesionalizante, Esli, & Sosa, 2005)

Históricamente este término comenzó a desarrollarse con más frecuencia, dando inicios a grandes procesos y éxitos que hoy día aún se destacan. En el siglo XVIII se registran sus inicios, los cuales fueron enmarcados por los cerveceros alemanes los cuales gestionaban la venta o comercialización única de su marca de cerveza por medio de contratos con las tabernas (Coelho, 2006). A finales del siglo XIX, aparece la empresa SINGER quienes actuaban bajo una figura llamada ***Franquicia De Marca-Producto***, la cual denotaba que la actividad de venta que se generaba internamente buscando mercados para la venta, solventando problema de capital y distribución.

De forma continua a esta línea de desarrollo y evolución, a finales del siglo XIX surge un impulso debido a un conjunto de acontecimientos que generaron cambios en la época, creándose marcas que cobijaban a un gran número de minoristas que se asociaban a estas empresas para distribución de productos.

A mediados del siglo XX, grandes franquicias como Mc Donald´s, KFC (Kentucky Fried Chicken), Burguer King, entre otras surgieron, generando una nueva alternativa en esta línea de desarrollo tal como la denominada *"**Package**"*, la cual era la comercialización de un paquete completo o un negocio completo, debido a que era la venta del ***Know How*** de la compañía, donde se ponía a disposición del comprador del "paquete" la marca, los procedimientos productivos, y por ende también el producto. Este impulso sumado a las iniciativas de este período comenzó por el sector gastronómico, siendo este el pionero que dio apertura a la acogida de este nuevo modelo de negocios a otros sectores los cuales comenzarían a evolucionar en la alternativa de modelo tales como la moda, lavandería, etc.

Todos estos avances y momentos de evolución en la historia han permitido que se ofrezcan soluciones "innovadoras", generando alianzas estratégicas basadas en los principios de la

franquicia para disminuir costos mientras generan nuevas fuentes de ingresos, como estrategia altamente significativa para el crecimiento de los negocios, creación de empleos y desarrollo económico, especialmente cuando se trata de la incursión en mercados internacionales (Coelho, 2006).

En Colombia, la historia reseña acerca de franquicias a mediados de los años 50 (siglo XX), siendo este punto a referenciar antes de la apertura económica en dicho país. Cabe acentuar el contraste entre el antes y el después de esta etapa en la historia económica de Colombia.

Las primeras franquicias establecidas en Colombia fueron *Caribú*, *Kokoriko* y *Wimpy*. La primera, Caribú, es una franquicia internacional entró directamente al mercado colombiano de confecciones a mediados de los años 50, operando en la misma área alrededor de 45 años siendo luego segregada a 16 diferentes sociedades las cuales continuarían ejecutando las diferentes líneas de productos ofrecidos a los clientes bajo el nombre de la marca de ésta franquicia, es importante recordar que ésta fue la implementación de la primera franquicia internacional en el país. (El Tiempo, 1995)

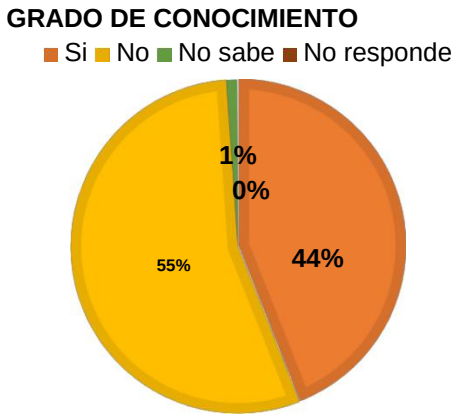
La siguiente en ingresar en este primer grupo de franquicias fue *Kokoriko*, quien comenzó a incursionar en el mercado colombiano desde los años 60, evolucionando en los años 80 y en los años 90 llegando al máximo tope de su historia, hoy en día aun permaneciendo en el mercado con aproximadamente 120 restaurantes en el país y más de 40 años de experiencia en el sector gastronómico como franquicia (KOKORIKO, 2016), y la última franquicia en este conjunto es *Wimpy*, segunda implementación de franquicias de nivel internacional, de origen inglés, creada en Colombia en el 1976 y siendo adquirida por la empresa Presto en el 2008, tras 32 años en el mercado de este país.

Lo anteriormente mencionado sucedió antes de Apertura Económica, ahora bien, posterior al año 91 cuando el Ex presidente Cesar Gaviria optó por adoptar este nuevo modelo económico, las franquicias que comienzan a surgir se encuentran con un entorno diferente; y aparecen franquicias tales como H*amburguesas El Corral, Sándwich Qbano, Crepes and Waffles, Mimos,* entre otros. Bajo este nuevo modelo, es decir, la apertura y los respectivos avances como resultado de la adopción de este esquema, modificaciones o variaciones en todo lo correspondiente a materia de eliminación de barreras arancelarias (distintos ámbitos o áreas), no arancelarias, cambiarias, laborales y lo respectivo en cuanto trámites, adicionadas a una mayor protección a la propiedad industrial e intelectual, crearon un ambiente propicio a comienzo de los 90's para la llegada de franquicias al país.

De acuerdo con Luis Felipe Jaramillo, presidente de la Cámara Colombiana de Franquicias, en Colombia se estiman aproximadamente 9.500 establecimientos franquiciados, los cuales están distribuidos en 430 marcas de las cuales el 55% son extranjeras, y el 45% restante son marcas locales. Dentro de las marcas locales, 15 de ellas ya poseen presencia a nivel internacional, habiendo sido exitoso su caso de internacionalización, y muchas otras ya van en proceso de obtener presencia internacional. (100franquicias.co, 2016). Tal como lo afirman Rodríguez et al., (2015), las principales ventajas de las franquicias al internacionalizarse son el rápido crecimiento con recursos económicos y humanos limitados, la reducción del riesgo económico/financiero y ofrecer un grado de control razonable frente a la licencia o joint ventures. Es decir, el sistema de franquicias presenta un modo de entrada al mercado internacional en el que la central minimiza los riesgos financieros y de inversión —el franquiciado local aporta la mayor parte de los recursos asignados, proporcionando a su vez una mezcla eficiente de centralización de habilidades y de descentralización de operaciones locales.

Pero, ¿Cuánto es el grado de conocimiento de franquicias en Colombia?, a través de dos investigaciones realizadas por Leaders For Management y publicadas por la Revista Franchise Shop con el apoyo de Cámara Colombiana de Franquicias (2016), se observó que, aunque se ha ampliado la información referente a las *Microfranquicias,* a través de entidades de emprendimiento y los medios de comunicación, en Colombia no se posee una información suficiente, clara, concisa y adecuada del tema. Para esto, se realizaron varias preguntas, de las cuales se destacan dos que resultan claves para el presente análisis:

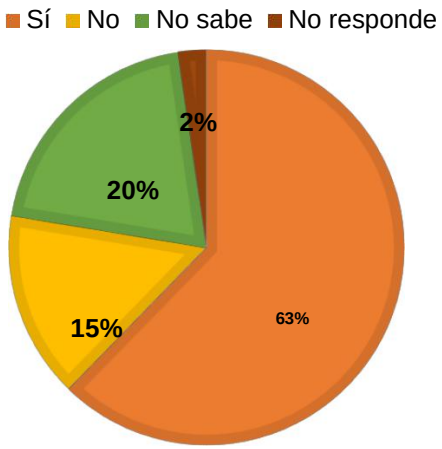
¿Conoce sobre lo que es una Franquicia?, se observó que el 54,9%, no sabe que es una franquicia, por lo tanto, sigue siendo un concepto exótico, de igual manera, el 44% reconocieron lo que es una franquicia tratándose de un negocio de marca y experiencia. En la Gráfica 1. se muestran los resultados comentados:



Grafica 1. Grado de conocimiento sobre lo que es franquicia. (Revista Franchise Shop con el apoyo de Cámara Colombiana de Franquicias (2016))

La segunda pregunta aplicada en la encuesta fue, *¿Usted piensa que las Franquicias son costosas?,* el 63% (aproximadamente) de la población encuestada opinó que el modelo de franquicias es un negocio costoso y alrededor de los 20% de la población indica que no tiene seguridad si lo son o no, en la Gráfica 2. se detallan estos resultados.

2.- Grado de conocimiento del costo de una franquicia



Grafica 2. Grado de conocimiento del costo de una franquicia. (Revista Franchise Shop con el apoyo de Cámara Colombiana de Franquicias (2016)

En Colombia, varios estudios e investigaciones han arrojado como resultado la relación de las ciudades con mayor número de franquicias, uno de estos estudios revela que Antioquia y el Triángulo del Café son las dos zonas de mayor interés para expandir las franquicias en Colombia, con una penetración del 85,5 por ciento. Le siguen la costa Caribe, con el 72,3, y el suroccidente del país, con el 44,6. Mostrando así, la fuerza de inversión y progreso a través de esta modalidad en cada zona del país. (Revista Semana, 2009)

Enfocando el panorama en la costa caribe colombiana, se observa que en esta zona se ha incrementado las inversiones en este tipo de negocio, generando empleos y alternativas de desarrollo. Esta alternativa la lideran franquicias como *McDonald´s, Burger King, Subway, KFC, Dunkin Donuts, Presto, El Corral,* entre otros, siendo todas estas del sector gastronómico. Bajo esta alternativa van cobijándose marcas extranjeras que desean hacer inversión en el país, especialmente en esta zona que es altamente atractiva.

Con todo este contexto es importante señalar que como respuesta al desarrollo de las Franquicias han aparecido oportunidades para aprovechar de una manera diferente este Modelo de negocios, especialmente en grupos poblacionales de la base de la pirámide que requieren menores montos de inversión para el montaje de un negocio, generando así mayor acceso a alternativas económicas para mejoramiento de la calidad de vida de este grupo poblacional. Este modelo de negocio ha generado una alternativa tal como lo es las *Microfranquicias,* esta nace a partir de este tipo de negocio, pero de una manera más delimitada, en ciertas características, aunque en otros aspectos como los regulatorios, que más adelante estos serán descritos, se manejan bajo el concepto amplio de Franquicia,

En este sentido es importante señalar ¿Cuál es la principal diferencia entre una Franquicia y una *Microfranquicia*?, para responder adecuadamente a este interrogante se analizan estos los elementos diferenciadores, a saber:

- **La inversión en el negocio**

Para Zott & Amit, (2009), "Las inversiones en innovación de productos y procesos, así como en expansión de mercado, normalmente se reducen o incluso se eliminan como parte de los esfuerzos generales por reducir costes", ello implica que deben ser cuidadosamente manejadas en las empresas.

- **El ecosistema en el que se desarrollan**

El Banco Interamericano de Desarrollo considera que "un ecosistema empresarial es la red que ayuda a multiplicar el valor de empresas ya establecidas para generar un impulso a través de formación y de la oferta de una red de servicios empresariales, así como capacitación, asistencia técnica **y** acceso a capital. En ultimas "es una comunidad de negocios con organizaciones e individuos que interactúan para producir bienes y servicios de valor para clientes, que son a su vez parte del mismo ecosistema de negocios e incluye proveedores, productores líderes, competidores, entre otros" . En el contexto actual las empresas actúan diferentes ecosistemas, dependiendo de sus propias posibilidades.

- **La manera de operar**

Esta no es igual en todas las empresas, dependerá del Establecimiento e interdependencia entre los elementos del modelo de negocio. Ricart (2012), señala en su artículo titulado Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica que:

> "Las organizaciones todavía tienen unos grados de libertad para su actuación, Tienen capacidad de utilizar ciertas tácticas condicionadas por los elementos centrales de su modelo de negocio; en esta interacción táctica podemos evaluar la capacidad de un modelo de afectar la efectividad de otros (agresividad) o de defenderse frente a otros (defensividad)", convirtiéndose esto a la vez en un tema estratégico para las empresas.

"Por ejemplo, en el caso de una compañía como "Mango, podemos considerar que, al escoger un enfoque urbano, sofisticado, con diseño, etc. está determinando el grado de interdependencia con sus distintos competidores, pero Mango tiene otras importantes interdependencias con sus franquiciados y con sus fabricantes, de hecho, estas últimas pueden ser más importantes que las puramente competitivas". Ricart (2012), ratificando el carácter estratégico de la manera en que opera.

Luego de identificados estos elementos, se identifica que específicamente entre una Franquicia y una *Microfranquicia* se identifica que sus diferencias se concentran en:

- La inversión en el negocio de *Microfranquicias* máxima es de US $30.000; las franquicias no tienen tope de inversión.

- Las *Microfranquicias* funcionan bajo el ecosistema nacional, mientras que las franquicias operan en un ecosistema internacional.

- Los operadores de las *Microfranquicias* pueden fácilmente ser personas con recursos medios o bajos, mientras que los de las franquicias requieren mayor nivel financiero y operativo, usualmente son personas con mayores recursos.

3.- Modelo de negocio e innovación

Para describir *Microfranquicias como un modelo de negocios,* primero se describe entonces lo que es un modelo de negocio, para tales fines se referencian a autores como Osterwalder, A., & Pigneur, quienes la definen de la siguiente manera: "Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor". (Osterwalder et al., 2010)

Benoit & Lecoccq, (2000) se consideran que "Un modelo de negocio es un delicado proceso de ajuste, basado en la construcción de recursos estratégicos que permiten generar más ofertas e ingresos",

Allí puede entenderse que concepto está directamente relacionado con definir la lógica de negocios de una compañía, a nivel estratégico.

En esa misma perspectiva Galeano (2004) afirma que:

"El modelo de negocio se describe comúnmente, y reflexiona sobre (1) el diseño organizacional, (2) la perspectiva basada en los recursos de la empresa, (3) la narrativa y construcción de la esencia de los modelos, (4) la naturaleza de la innovación, (5) la naturaleza de las oportunidades, y (6) las estructuras transactivas"

Según Amit y Zott (2001) "un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio". En ese mismo sentido los autores definen que "un modelo de negocio es la forma en que una empresa "hace negocios" con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades "(ibíd.)

Estos en la actualidad deben ser innovadores, por lo tanto, el área más interesante dentro del modelo de negocio es la de innovación empresarial, y la reducción de pobreza no es el producto en sí mismo, sino la manera cómo los consumidores lo adquieren, lo conocen, aprenden a usarlo, cómo financian su adquisición, lo usan y lo desechan.

Las empresas socialmente motivadas están preocupadas por buscar en la BdP[1] la constitución de una importante fuente de modelos de negocios innovadores.

Otro aspecto importante a reflexionar en este punto es el concepto de Innovación; el cual no es algo nuevo, pero cada vez más necesario. Según Oslo (2005), quien considera que esta "es la implementation de un producto (bien o servicio) o proceso nuevo o con un alto grado de mejora, o un método de comercialización u organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o relaciones de trabajo".

[1]. Base de la Pirámide, corresponde al concepto acuñado por C.K. Prahalad, de la Universidad de Michigan en, 2002), se basó en la división de población mundial en tres grandes segmentos según su renta per cápita, allí se identificaron 4.000 millones de personas con una renta per cápita inferior a

Según Arraut (2013), dos elementos claves para desarrollarla son la "creatividad, que supone la habilidad para encontrar o desarrollar nuevas ideas, y el riesgo asumido, que es la capacidad de llevar a la práctica las nuevas ideas, incluso en la adversidad. Lo que buscamos, como organización, es tener la capacidad de ser innovadora, más que crear una organización creativa ".

Existen diversos tipos de innovación que pueden ser de productos, de marketing, tecnológica o de procesos, sobre este últimos tipo nos detendremos para articularlo con la apuesta de los modelos de negocio.

Esta tipología de negocios no solo son una estructura a seguir, sino que en ellos mismos yace una estrategia en forma de anteproyecto que orienta la táctica que puede funcionar dentro del mercado de manera innovadora; A partir del análisis y elementos planteados por Osterwalder en este documento se analizan los nueve módulos del Lienzo, a saber:

1. Segmentos de mercado (SM)
2. Propuestas de valor (PV)
3. Canales © Base De la Pirámide.
4. Relaciones con clientes (RCl)
5. Fuentes de ingresos (FI)
6. Recursos clave (RC)
7. Actividades clave (AC)
8. Asociaciones clave (AsC)
9. Estructura de costes (EC)

Posteriormente se relacionan con las cuatro áreas principales de un negocio, con el fin de identificar la utilización y simplificación del modelo de negocio actual, para el sector gastronómico.

El primer módulo del lienzo es denominado *Segmentos de mercado,* se debe definir una o varias divisiones de mercado, ya sean grandes o pequeñas, las empresas socialmente motivadas deben seleccionar, con decisión fundamentada, los segmentos o divisiones a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta, luego de tomada la decisión se puede, según Osterwalder diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo; según él:

> "Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente; si son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos, si requieren un tipo de relación diferente, si su índice de rentabilidad es muy diferente o si están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta".

En el presente caso, el mercado es segmentado, definido a partir de las necesidades y problemas ligeramente diferentes, es decir, ser independientes, ser empleado, ser empresario, ser inversionista, entre otras[2]. Esta segmentación se fortalece además con los estudios realizados por Leaders For Management en 2016, mencionado anteriormente. En la Grafica 3 se muestran tales aspiraciones:

[2] Razones adquiridas a partir de los datos de las investigaciones de Leaders For Management y publicadas por la Revista Franchise Shop con el apoyo de Cámara Colombiana de Franquicias (2016), artículo Grado de conocimiento de las Franquicias en Colombia.

Grafica 3. Necesidades del adquirir una franquicia o Microfranquicia como mercado segmentado. (Revista Franchise Shop con el apoyo de Cámara Colombiana de Franquicias (2016).

La *Propuesta De Valor (PV)* es el segundo módulo*,* éste hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente, brindándole el plus de la escogencia de esa propuesta sobre muchas otras opciones presentada por los competidores del mercado.

Los *Canales* © se constituyen en el tercer módulo para el análisis del lienzo, en él se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor, que genere la suplencia de las aspiraciones adquiridas a través de la presentación y acogida de la propuesta de valor, permitiendo así a través de estos canales la completa distribución de ideas y resultados palpables del modelo de negocio.

En esta área, es importante que el producto o servicio ofrecido por las empresas socialmente motivadas deben ser innovadores y que presenten una oferta nueva que realmente capte la atención de los clientes.

El cuarto módulo es la *Relación con clientes*, (RCl) donde las empresas que gestionen un modelo de negocio innovador e incluyente deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado, en este estudio deben responder a las necesidades y aspiraciones que tienen los clientes inmersos en la segmentación anteriormente realizada. (Osterwalder et al., 2010).

Las *Fuentes de ingresos* (FI) se constituyen en el quinto modulo objeto del análisis, la cual hace referencia al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado, generando el disponible necesario para las operaciones de la empresa, acuñándola como los canales alimentadores del negocio.

Otro importante módulo es el de *Recursos clave* (RC), ya que estos estos son los que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, que penetren y puedan llegar a los mercados, estableciendo relaciones con los diferentes segmentos de mercado a los que están dirigidos y percibir ingresos a partir de ellos.

Al llegar a las *Actividades clave* (AC) se debe establecer la serie de acciones importantes que debe emprender la empresa para tener éxito, y de igual manera que los recursos clave, estas actividades son esenciales y necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, variando según la función del modelo de negocio, este se constituye en el séptimo elemento del análisis del lienzo del modelo de negocio.

Las *Asociaciones claves* (AsC), todo modelo negocio y empresa requiere una red articulada en pos del funcionamiento de la misma de proveedores y socios, produciendo alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

Finalmente, el análisis del lienzo se completa con la visión que se realiza a la *Estructura de costes* (EC) del negocio, en este módulo se proyecta el cuerpo de los costos incurridos por el funcionamiento y puesta en marcha del modelo de negocio que ha elegido para implementar.

Considerando que para Osterwalder la propuesta de valor de un negocio es un elemento central de los negocios, este encontrará una combinación adecuada de elementos para atender una o varias de estas demandas, ganando así un espacio en el mercado para la nueva empresa o unidad de negocio.

En ese orden de ideas, se plantea que a través de los nueve módulos y su correcta interpretación y aplicación generan en el modelo de negocio una eficacia y audacia para enfrentar el mercado, los clientes y salir al ruedo en la economía, por lo tanto, en este caso de análisis, los nueve módulos apalancaran a las *Microfranquicias.*

Estos nueve módulos y su correcta interpretación y manipulación generan en el modelo de negocio una eficacia y audacia para enfrentar el mercado, los clientes y salir al ruedo en la economía, por lo tanto, en este caso de análisis, los nueve módulos apalancaran a las *Microfranquicias.*

Como resultado de lo anteriormente descrito, las *Microfranquicias* han surgido como alternativa a la sociedad, proyectando una iniciativa de desarrollo pertinente a la necesidad de los tiempos y de la misma. Esta alternativa ha surgido debido a la plena y constante preocupación de desarrollo y avance.

Según el informe final del *Benchmarking Internacional Sobre Microfranquicias De Formato De Negocio,* publicado en el año 2015 por Propais se presenta una definición de esta, la cual se referencia a continuación:

> Es un formato de negocio se entiende como el esquema de transferencia de un modelo de negocio probado y rentable a un grupo de franquiciados emprendedores. La transferencia incluye los procesos operativos, organizacionales y comerciales claves para el desarrollo del negocio (marca, Know How, procedimientos, manuales, capacitación, tecnología, sistemas de monitoreo y evaluación). La *Microfranquicia* de formato de negocio es auto-sostenible en el largo plazo, tiene un bajo costo de inversión y tiene impacto social.

En Colombia, con corte a 2016, se encuentran registrados 13,3 millones de personas las cuales se encuentran por debajo de la línea de pobreza. Ahora bien, es importante anotar que en el año 2002 los pobres eran 19.9 millones (Bolaños, 2017). Es evidente que con estos datos es necesario implementar estrategias propias para la generación de iniciativas que cubran esta problemática social, económica y financiera de primera mano.

Bajo este análisis, las *Microfranquicias* nacen con el fin de impulsar a las poblaciones en la base de la pirámide a un desarrollo social, económico y financiero, entendiéndose como poblaciones en la base de la pirámide como todas aquellas personas con una renta disponible per cápita de hasta USD $1,25 dólares[3] por día, y un estado de «pobreza moderada» con un ingreso de USD $1,25 a USD $2,5[4] dólares por día, definido así por el Banco Mundial.

Profundizar en estos modelos de negocio brindará fuentes de innovación en aspectos tales como: la provisión de valor a sus clientes en la BDP, valor capturado en el proceso de servicio, criterios de co-creación y redes estratégicas. (Mutis & Ricart, 2008).

Antes de continuar con el análisis es importante considerar que, si bien se plantean la *Microfranquicias* como una alternativa incluyente, no son la panacea y por tanto también puede generarse dificultades a la hora de su implementación. Sin embargo, ante los potenciales beneficios, la evidencia de aplicaciones a la fecha, el importante crecimiento experimentado en los últimos años en el sector gastronómico el surgimiento de las *Microfranquicias* donde se observa que:

En la implementación del modelo de negocio de las *Microfranquicias* existen situaciones que tienden a ser problemáticas para el mismo, las cuales están descritas en los gráficos siguientes, divididos en ambas partes que conforman el contrato del modelo de negocio, es decir, el franquiciador o microfranquiciador, y el franquiciado o microfranquiciado, generando un ambiente muchas veces hostil y rudo al momento de implementar la estrategia y dar a conocer la propuesta de valor.

Por parte del Microfranquiciador, se pueden presentar tres iniciales problemáticas que se muestran Grafica 4., donde se ilustran dichos elementos:

> *INFIDELIDAD:* Esta problemática se presenta cuando por parte de los Microfranquiciados, se crea una independencia generando una infidelidad en estilo y presentación de las tomas de decisión.
>
> *DESVIACIÓN:* Los microfranquiciados tienden a tratar de desviarse del camino trazado por parte de los microfranquiciados, generando colisión en ambas partes.
>
> *MALA ELECCION:* Las anteriores problemáticas son un escalón para generar esta, impulsando al microfranquiciado a decidir sin fundamentos muchas veces.

[3] A datos de 2017, a fecha del mes de septiembre las consideraciones por el Banco Mundial de USD $1.50 para pobreza extrema es aproximadamente COP $4.420,53 diarios.

[4] A datos de 2017, a fecha del mes de septiembre las consideraciones por el Banco Mundial de USD $1,25 a USD $2,5 para pobreza moderada es aproximadamente COP $4.420,53 hasta COP $7.367,55 diarios

:

Grafica 4 Problemáticas del Microfranquiciador

Por parte del Microfranquiciado, las problemáticas son las siguientes:

COSTOS ALTOS: Por lo general cuando el microfranquiciado entra a ejecutar el modelo de negocio, inicialmente los costos son altos hasta que el mismo comience a equilibrarse hasta generar ingresos.

CONTROL RIGIDO: El microfranquiciado percibe un alto control por parte del microfranquiciador en la gestión de su negocio, viéndose afectado por la poca autonomía en el desarrollo del modelo de negocio.

ESTAR ATADO: El microfranquiacidor está ligado a la suerte de la empresa microfranquiciadora, esta problemática se puede ilustrar a través del ejemplo del tren, si la locomotora está fuera de control, el resto de los vagones estarán igualmente descontrolados, si la empresa microfranquiacidor sufre las demás empresas subsidiada de la principal sufrirán igualmente.

Las problemáticas descritas anteriormente se interrelación en la Gráfica 5.

Grafica 5 Problemáticas del Microfranquiciado

Para regular las problemáticas anteriormente descritas es necesario también revisar el contrato presentado por ambas de la *Microfranquici*a y los componentes regulatorios del mismo.

El contrato de franquicia comercial en Colombia se caracteriza por ser Consensual, porque se perfecciona con el simple consentimiento y, en algunas jurisdicciones, hasta puede ser verbal; bilateral o sinalagmático, pues las partes se obligan recíprocamente la una hacia la otra; oneroso, en razón de que las ventajas que genera son concedidas previo el pago de una contraprestación; conmutativo, ya que los beneficios que se proporcionan las partes son ciertas, recíprocas y no dependen de ninguna eventualidad; y, de tracto sucesivo, porque las prestaciones a cargo de ambas partes son de carácter continuo o repetido y deben cumplirse en períodos convenidos. (Marzorati, 2001). Es de igual manera un contrato atípico al no encontrarse descrito en leyes propias o regulado especialmente por un ordenamiento (Castillo Rúgeles, J.A. 2001).

La situación antes descrita, ha propiciado un arduo debate jurídico entre los actores de la franquicia en Colombia donde principalmente se encuentran dos posiciones, por un lado los partidarios de la regulación quienes consideran que con mayor normatividad se reducen los desequilibrios y riesgos contractuales entre franquiciante y franquiciado y por otro lado un amplio sector que ve como una amenaza la regulación del modelo ya que podría desestimular la autonomía de la voluntad de las partes para fijar sus propias reglas. Según Castellanos (2006, pg. 20), dicha atipicidad que caracteriza las franquicias no ha representado un freno para su desarrollo, por el contrario, las costumbres y usos internacionales le han permitido desenvolverse según parámetros dinámicos y flexibles.

Vale destacar aquí la prelación normativa en los contratos atípicos como el de franquicia y sustentada por el doctrinante Arrubla Paucar [5]:

i) Las disposiciones contractuales; ii) las normas generales de los contratos y obligaciones;

iii) la analogía de la ley mercantil; iv) la costumbre mercantil; v) los tratados o convenciones internacionales no ratificados por Colombia; vi) la costumbre internacional;
vii) los principios generales del derecho comercial; y viii) la analogía general.

Después de identificar las principales características de la franquicia es importante contrastar las diferencias con otras figuras contractuales que poseen funciones similares; tales contratos son: el contrato de distribución, el contrato de concesión comercial, el contrato de agencia comercial y el de licencia de marca

De acuerdo a Silva-Santisteban (2014), lo común es que se confunda como franquicia un contrato que tiene otros elementos que no cuentan con los elementos propios de este tipo de acuerdos privados, por lo tanto, resulta indispensable mencionar similitudes y diferencias entre ellos.

Para el caso del contrato de franquicia versus el contrato de distribución, la franquicia utiliza lo que se denomina como el format business franchising, método para duplicar o clonar un negocio con éxitos, y en esto estriba la diferencia sustancial con un sistema de distribución. En la distribución el distribuidor es quien posiciona la marca y refuerza su poder distintivo; en la

[5] Esta misma prelación normativa es igualmente acogida por la Corte Suprema de Justicia Colombiana

franquicia, ambos son exitosos, porque es indudable que el éxito del franquiciante impulsará las ganancias del franquiciado. Ver tabla 1.

Tabla 1. Comparación Franquicia/Contrato de Distribución

CONTRATO DE FRANQUICIA	CONTRATO DE DISTRIBUCION
Franquiciado usa la marca del franquiciante	El distribuidor realiza su actividad por cuenta y riesgo propio y utiliza su propio nombre comercial y/o marca
Siempre existe transmisión de un know how y una asistencia técnica	No se da en la distribución
Existe regalía sobre utilidades	No se da en la distribución

El siguiente tipo de contrato es el de concesión comercial, un sistema de distribución en el que el concesionario se compromete a comprar una cantidad de productos o bienes del empresario-fabricante, para revenderlos al consumidor final. Tal sistema no se encuentra regulado en Colombia lo cual le da margen de maniobrabilidad (Mosquera, 2010). Ver tabla 2

Tabla 2. Comparación Franquicia/Contrato Concesión Comercial

CONTRATO DE FRANQUICIA	CONTRATO DE CONCESIÓN COMERCIAL
Involucra la transferencia de un know how, el licenciamiento de una marca y el pago periódico de una regalía	El concedente da simples pautas comerciales

En relación al contrato de agencia comercial, el empresario le encarga a un agente la promoción de un negocio y éste puede actuar de dos formas: como intermediario entre el empresario y el cliente, que es la más común, o como representante del empresario, cuando no sólo promueve y promociona, sino que celebra contratos de compraventa en nombre y por cuenta del empresario (Ibíd., p.5). Ver tabla 3.

Tabla 3. Comparación Franquicia/Contrato de agencia Comercial

CONTRATO DE FRANQUICIA	CONTRATO DE AGENCIA COMERCIAL
Franquiciado promueve su propio negocio bajo su propio riesgo pero con la asistencia técnico comercial del franquiciante	Agente actúa por su cuenta en forma independiente pero a nombre del empresario con el fin de promover o explotar los negocios de éste

Para el contrato de licenciamiento de marca, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual ha definido la licencia como "la autorización concedida por el autor u otro titular del derecho de autor (licenciante) al usuario de la obra (licenciatario) para usar ésta en una forma determinada y de conformidad con unas condiciones convenidas entre ambos en el contrato pertinente (acuerdo de licencia) y también como un contrato que autoriza al licenciatario a hacer algo que, en la ausencia de la licencia, normalmente constituiría una infracción a los derechos de propiedad intelectual del licenciante". Ver tabla 4.

Tabla 4. Comparación Franquicia/Contrato de Licenciamiento de Marca

CONTRATO DE FRANQUICIA	CONTRATO DE LICENCIAMENTO DE MARCA
No solo involucra licencia de signos distintivos, sino también la transferencia de un concepto de negocio que incluye el know how, la asistencia técnica permanente	El titular de una marca, patente o cualquier otro signo distintivo, transfiere el derecho de uso y/o explotación a un tercero llamado licenciatario

DE LAS NORMAS NACIONALES APLICABLES AL CONTRATO DE FRANQUICIA

Debido al carácter atípico del contrato de franquicia en Colombia se le aplican los principios generales de los contratos, el principio de la autonomía de la voluntad, el principio de la buena fe y los principios de orden público, expuestos a continuación:

MARCO CONSTITUCIONAL DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

El artículo 333 de la Constitución Nacional Colombiana establece que la actividad económica y la iniciativa privada son libres dentro de los límites del bien común, los particulares pueden estipular sus relaciones contractuales, siempre y cuando no contravenga el orden público y las buenas costumbres. Dentro de la Carta Magna se encuentran otros artículos también aplicables a la franquicia
Artículo 58: Garantía a la propiedad privada y demás derechos adquiridos por los ciudadanos con arreglo a la ley
Artículo 61: El Estado protegerá la propiedad intelectual
Artículo 65: El Estado se compromete a promover la investigación científica y la transferencia de tecnología a fin de aumentar la productividad
Este articulado a nivel constitucional constituye el fundamento para el desarrollo legal de la franquicia

4.- Legislación general

La franquicia es un contrato mercantil por lo tanto la primera fuente de norma aplicable es el Código de Comercio y luego por remisión el Código Civil. El art. 822 del Código de Comercio determina que los principios que gobiernan la formación de los contratos civiles, sus efectos, su interpretación, su modo de extinguirse, anularse o rescindirse, son los mismos que se aplicarán a los contratos mercantiles a menos que la ley diga otra cosa. En consecuencia y por remisión de este artículo 822 del Código de Comercio la franquicia se le aplica el principio de la autonomía de la voluntad consagrado en el art. 1602 del Código

Civil: “Todo contrato legalmente celebrado es una ley para los contratantes y no puede ser invalidado sino por su consentimiento mutuo o causas legales”.

El artículo 4 del Código de Comercio ratifica lo anterior así: “Las estipulaciones de los contratos válidamente celebrados se referirán a las normas legales supletivas y a las costumbres mercantiles”.

El Código Civil en su art. 1603 expresa: “Los contratos deben ejecutarse de buena fe y por consiguiente obligan no sólo a lo que en ellos se expresa, sino a todas las cosas que emanan precisamente de la naturaleza de las obligaciones y que por la ley pertenece a ella”

El Código de Comercio replicó el postulado de la buena fe y amplió el ámbito de su aplicación a la celebración del contrato. El artículo 871 del Código de Comercio dispone: “Los contratos deberán celebrarse y ejecutarse de buena fe y en consecuencia obligará no sólo a lo pactado expresamente en ellos, sino todo lo que corresponde a la naturaleza de los mismos según la ley, la costumbre o la equidad natural.” Adicionalmente y teniendo en cuenta que el Código de Comercio reguló la actividad precontractual en forma detallada, el artículo 863 extiende el postulado de la buena fe a los actos preliminares del contrato y dispone lo siguiente: “Las partes deberán proceder de buena fe exenta de culpa en el periodo precontractual, so pena de indemnizar los perjuicios que se causen”

En conclusión, el contrato de franquicia durante su etapa previa, su celebración y su ejecución está regulado por principios como el de la buena fe y el de la autonomía de la voluntad, que permiten que franquiciante y franquiciado puedan hacer valer sus derechos y acordar reglas que se vuelvan ley para las partes.

El código de comercio establece también otra serie de disposiciones aplicables al contrato de franquicia:

Reglas relativas a los plazos (art. 829), cláusula penal (art. 867), y el régimen de ineficacia, nulidad, anulación e inoponibilidad de los negocios jurídicos (art. 897 a 904), el abuso del derecho (art. 830) y la buena fe contractual (art. 871), el principio de consensualidad (art. 824) lugar de celebración del contrato (art. 864), la posibilidad de solicitar la revisión del contrato ante circunstancias imprevistas (art. 868), acciones alternativas en caso de mora de alguna de las partes (art. 870), disposiciones relativas al pago de las prestaciones (art. 873 a 886), y la cesión del contrato (art. 887 a 896).

LEGISLACION ESPECIAL

- DECISIÓN 486 DE LA COMISIÓN DE LA COMUNIDAD ANDINA. RÉGIMEN COMÚN SOBRE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL

La Decisión 486 regula todo lo relacionado con la solicitud, registro y procedimiento de marca, patentes, diseños industriales

- RÉGIMEN DE COMPETENCIA DESLEAL

En la franquicia comercial se involucran cláusulas predispuestas que hacen relación al control y a la protección de la información que el franquiciante transfiere al franquiciado (Know How) y también se busca proteger al mismo franquiciado en relación a la inversión que este realiza en el montaje de su negocio.

- RÉGIMEN DE INVERSIÓN EXTRANJERA

La ley 9 de 1991 facultó al Gobierno para fijar el régimen general de la inversión de capital del exterior en el país y de las inversiones colombianas en el exterior. Aplica para las franquicias del exterior que deseen establecerse en Colombia con capital extranjero.

- RÉGIMEN CAMBIARIO

Si las operaciones de la franquicia se realizan a través de un intermediario del mercado cambiario se debe cumplir con las obligaciones de realizar el registro y la declaración de cambio

- EL CÓDIGO DE ÉTICA EN COLOMBIA

Establece los conceptos y principios éticos en todas aquellas relaciones comerciales que se presenten entre las dos partes franquiciante y franquiciador; el cual entro en vigencia a partir de diciembre de 2012

- LA NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 5813 ELABORADA POR INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION

Establece de manera general los requisitos básicos, así como las buenas prácticas comerciales, que las partes interesadas deben observar en la relación precontractual, contractual y postcontractual de la franquicia

5.- Práctica mercantil como fuente de derecho

La práctica mercantil como fuente de derecho es muy importante en las relaciones comerciales y tiene el mismo rango de una ley. Al respecto el articulo 3 Código de Comercio establece: "*la costumbre mercantil tendrá la misma autoridad que la ley comercial, siempre que no la contraríe manifiesta o tácitamente y que los hechos constitutivos de la misma sean públicos, uniformes y reiterados en el lugar donde hayan de cumpliese las prestaciones o surgido las relaciones que deban regularse por ella*". El artículo 5° presenta a la costumbre mercantil como fuente auxiliar de interpretación de los actos y convenios mercantiles. A nivel nacional la Cámara de Comercio de Bogotá es el principal referente por su recopilación electrónica de la costumbre mercantil aplicada al contrato de franquicia, la cual resume aspectos claves y detallados aplicados al sector:

"(…) F.3. El Know how en los contratos de franquicia. En Bogotá Distrito Capital, es costumbre mercantil en el contrato de franquicia, que el franquiciante, para transmitir su know how, suministre al franquiciado entrenamiento inicial y capacitación permanente respecto de los bienes o servicios que constituyen la franquicia. F.4. La entrega del Manual de operaciones en los contratos de franquicia. En Bogotá Distrito Capital, es costumbre mercantil que en el contrato de franquicia, el franquiciante entregue al franquiciado, un manual de operaciones y procedimientos con la finalidad de que este último pueda realizar exitosamente el negocio contratado. (…) F.7. El franquiciante puede ejercer auditoría permanente sobre el negocio franquiciado. En Bogotá Distrito Capital, es costumbre mercantil en el contrato de franquicia que el franquiciante realice auditoría permanente sobre el negocio del franquiciado para que este implemente y desarrolle adecuadamente la franquicia contratada. F.8. El deber de confidencialidad en la franquicia. En Bogotá Distrito Capital, es costumbre mercantil que en los contratos de franquicia, el franquiciado tiene la obligación de confidencialidad sobre el know how transferido".

A nivel de práctica comercial internacional o *lex mercatoria* internacional podemos destacar los siguientes instrumentos desarrollados por organizaciones internacionales y que derivan su fuerza vinculante de la autonomía de las partes que las incorporan dentro del contrato, o de los Estados que las hacen parte de su legislación interna (Quiroga , 2012)

El Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado ha desarrollado diversos instrumentos directamente vinculados con el contrato de franquicia internacional, a saber: i) Guía para los Acuerdos Principales de Franquicia Internacional de 1998; ii) Ley Modelo sobre Divulgación de Información en Materia de Franquicia de 2002; y iii) los Principios para los Contratos Comerciales Internacionales de 2010.

6.- Sector gastronómico Caribe

Luego del análisis de las condiciones, características y regulaciones del contrato de franquicias e igualmente para el de *Microfranquicias,* ahora este se enfoca en el ecosistema de las *Microfranquicias gastronómicas colombianas* y especialmente de la costa caribe colombiana.

Para Magleby (2008), la realidad de un país puede restringir las actividades económicas de las Mipymes a industrias básicas y de baja productividad por lo que las Microfranquicias pueden proporcionar a las pequeñas empresas gran parte del ecosistema protector inherente en una cadena de valor Empresa a Empresa, más interesante desde una perspectiva de desarrollo económico, ya que tienden a incrementar la productividad y el monto del valor agregado en distintas fases del proceso de producción y distribución.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Colombia) en el tercer trimestre de 2017:

> "El gasto de consumo aumentó 2,1%; durante el tercer trimestre de 2017 el gasto del consumo final interno de los hogares residentes varió 1,7%, este comportamiento se explica, principalmente, por la variación de los sectores: Alimentos y bebidas no alcohólicas con 3,9%; Restaurantes y hoteles con 3,2% y Alquiler de vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles con 2,9%. Por otra parte, disminuyeron Comunicaciones con 4,7% y Prendas de vestir con 1,9%.
>
> Con relación al trimestre inmediatamente anterior, el gasto de consumo total aumentó en 0,4%., ello se al aumento del gasto de consumo final los hogares en 0,4%, que a su vez se explica por el incremento en Restaurantes y hoteles con 1,8%, Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar con 1,3% y Alimentos y bebidas no alcohólicas con 1,3%.

Por otra parte, según Luis Felipe Jaramillo, Director de la Feria Internacional de Negocios y Franquicias[6] los restaurantes a 2017, son los que más *Microfranquicias* tienen en Colombia.

Gracias al dinámico proceso que ha presentado en los últimos años la industria y que responde al creciente interés de empresarios y emprendedores colombianos que buscan la independencia a través de la adquisición de un negocio que ya ha sido probado se está impulsando las *Microfranquicias*, en su opinión "Colombia es una incubadora de nuevos conceptos de franquicia que están teniendo mucho éxito en su expansión comercial y un reto importante de la industria está en ofrecer a los colombianos modelos de negocio de menores montos de inversión como las llamadas *Microfranquicias*". (Ibíd.)

Para Fairbourne, Gibson y Dyer (2007), las *Microfranquicias* representan un modelo de negocio acelerador de la economía tan poderoso en los países en vía de desarrollo, como Colombia, como lo son las franquicias en los países desarrollados, establecidas para asistir a los más pobres en la creación de ingresos sostenibles al permitirles a través de poseer y operar su propio negocio.

[6] Tomado del artículo "Restaurantes, los que más Microfranquicias tienen en Colombia, publicado en 29 de junio de 2017 en el sitio web Gerente.com, de Colombia.

En la actualidad[7], Brasil, México, Argentina y Colombia ocupan los primeros puestos en los mercados de franquicias latinoamericanos. En los últimos 10 años este modelo de negocio (*Microfranquicias)* ha crecido de forma significativa en todo el país, presentando una oferta de marcas que se concentran principalmente en Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga. Según datos tomados del mismo documento, el mercado tuvo durante el 2016 un crecimiento conjunto de 13%, cuenta con 443 redes, de las cuales 247 son de origen nacional y 196 extranjeras. En la actualidad esta industria está compuesta por 10.500 establecimientos que generan 46 mil empleos directos; de esas franquicias 158 marcas corresponden al sector gastronómico, seguidas por las del sector moda (74), servicios (70), comercio especializado (67), belleza y salud (47) y capacitación (27).

Por otra parte, es importante señalar que el Banco Interamericano de Desarrollo de la mano de Propais, apoya (a 2017), 17 iniciativas empresariales de Bogotá (5), Medellín (5), Cali (4) y Barranquilla (3) que, por la madurez del negocio, los elementos diferenciadores del mismo y la experiencia con puntos propios, fueron elegidas para transformarse en *Microfranquicia.*

Las empresas seleccionadas por el programa antes mencionado en el caso de Barranquilla fueron: Picaditas, Scalota Fresh Food y Cevichitos lo que reafirma el análisis realizado para la costa caribe colombiana, donde se observa incremento de las inversiones en este tipo de negocio, generando empleos y alternativas de desarrollo. Una cuarta *Microfranquicia* que está robusteciéndose es Bendito arroz, la cual también pertenece al sector gastronómico.

A continuación, en la siguiente descripción se resumen los criterios identificados en el análisis desde cada módulo del Lienzo del Modelo de Negocio conectado con las condiciones y características de la *Microfranquicias* gastronómicas del caribe colombiano.

1. **Propuestas de valor**: Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades. Mediante su propuesta de valor, las Microfranquicias se generan a sí misma, status, ampliación de uso de marcas, posicionamiento, reconocimiento, expansión, se constituye en alternativa de distribución sus productos, etc., lo que ayuda a la implementación exitosa del modelo de negocio, ya que permite utilizar el modelo (probado) de otra compañía.

2. Segmentos de Mercado: Una empresa atiende a uno o varios mercados. Para dichos segmentos, en la Microfranquicia dichas necesidades requieren y justifican una oferta diferente e innovadora. Ellas pueden responder a un mercado diversificado, brindando soluciones a las diferentes necesidades.

3. Canales: Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta. Hoy en día las Microfranquicias se apalancan de manera exitosa a través de los medios digitales (Redes Sociales) utilizándolos como canal de comunicación; éstos modelos de negocios usan cada vez más la planificación para poder hacer llegar el servicio o producto no solo físicamente sino también digitalmente.

4. Relaciones con clientes: Se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado. Los microfranquiciados deben crear relaciones con sus clientes que proporcionen lazos de fidelización hacia ellos. Se crean relaciones dependiendo del tipo de requerimiento del cliente.

7 Ibíd.

5. Fuentes de ingresos: Se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Los microfranquiciados desde cada punto de atención deben generar fuentes para captar ingresos diferentes a los productos o servicios ofrecidos.

6. Recursos claves: Son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos. El microfranquiciado debe obtener recursos para que la empresa cree y ofrezca una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos que apalanquen la actividad comercial.

7. Actividades claves: El microfranquiciado posee actividades claves como la producción, resolución de problemas y el manejo de plataformas de difusión de su servicio o producto que conlleve al crecimiento íntegro del modelo de negocio. Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.

8. Asociaciones clave: Cada microfranquiciado debe generar alianzas o asociaciones que apalanquen el negocio, generando reducción en el riesgo, amplitud de la línea del negocio, optimización, mejor manejo de los recursos, etc.

9. Estructura de costes: Esta la conforman los diferentes elementos del modelo de negocio. Esta debe ser cuidadosamente definida y le permitirá al microfranquiciado, manejar los diferentes costos al interior de la empresa procurando la minimización de los mismos. La inversión en el negocio de Microfranquicias máxima es de US $30.000, lo que permite acercar a inversionistas de nivel medio de capital.

7.- Modelo incluyente y sostenible

Antes de completar los planteamientos recopilados en este documento se revisarán los criterios y motivaciones definidas para plantear la *Microfranquicia* como un modelo de negocio incluyente y sostenible, dentro de estos se consideraron:

- Responder a los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), recordemos que el segundo ODS señala que se trabajara por : Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible

- Su armonizada con la ideología de las Mipymes, estas mueven en su mayoría la economía de nuestros países; "representan el 99.9% de los establecimientos productivos, contribuyen con el 80% del empleo y aportan el 40% del Producto Interno Bruto nacional"[8].

- El responder a la preocupación sobre la población de la base de la pirámide: su baja empleabilidad, falta de sustento económico y financiero.

En relación al primer motivador es importante recordar en el año 2015 que, bajo el impulso de la Organización de Naciones Unidas, 193 líderes mundiales se comprometieron con 17 Objetivos Mundiales el segundo (2) de estos señala que se trabajara para "*Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible*", dentro de

[8] Datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. Agosto 2 de 2016

las metas consideradas se propuso trabajar por: "*duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala, en particular las mujeres, los pueblos indígenas, los agricultores familiares, los pastores y los pescadores, entre otras cosas mediante un acceso seguro y equitativo a las tierras, a otros recursos de producción e insumos, conocimientos, servicios financieros, mercados y oportunidades para la generación de valor añadido y empleos no agrícolas*"[9].así mismo en los objetivos ocho (8) "*promover el desarrollo económico sostenible e incluyente*" y doce (12)"*asegurar patrones de producción y consumo sostenibles"*, específicamente en lo relacionado con la alimentación, señalan la importancia con la cadena de producción y con los hábitos de consumo en los hogares y sus efectos en las desigualdades globales entre el desperdicio y hambruna.

Para Burand y Koch (2010), no existe una solución mágica para erradicar la pobreza. Sin embargo, existen varias herramientas con éxito probado en mejorar las condiciones de vida de la población que reside en la base de la pirámide.

Una de ellas es la microfinanza, la cual según Daley – Harris (2009) ha permitido a 154 millones de personas pobres en el mundo (a 2016 la cifra aumentó a 175 millones de personas beneficiadas) acceder a créditos tan bajos desde 25 dólares norteamericanos. Tales microcréditos son usados típicamente como capital de trabajo, a menudo por mujeres de escasos recursos, y con poca o ninguna historia crediticia. Sin embargo, los datos muestran que existe una relación mínima entre crecimiento empresarial y aquellos que acceden a microcréditos, los cuales por si solos carecen de estimular generación de empleo, dichos microcréditos también pueden ser destinados hacia otras intervenciones más efectivas para aliviar la pobreza como por ejemplo la educación de los hijos o diversificar e invertir en otras unidades de negocio (Karnani, 2007).

En consonancia con la anterior descripción y considerando las realdades del contexto colombiano y de la costa caribe colombiana, es pertinente promover y considerar iniciativas empresariales que favorezcan responder a las metas antes descritas. En condiciones donde no siempre los empresarios y emprendedores tienen grandes capitales, dadas las condiciones de uso del suelo, la producción agrícola y la estructura económico favorable a las Micro, Pequeña y Medianas empresas es valioso lograr la armonización de estos elementos con iniciativas empresariales tipo *Microfranquicias* que articulen estos factores.

Según la Revista Volar[10], dedicada el análisis del mercado gastronómico en Colombia y respecto de la categoría Alimentos preparados se señala que:

> *"En los últimos 20 años, el despertar del turismo y el comercio en Colombia también ha fomentado la oferta de restaurantes. Los restaurantes informales y "corrientazos" siguen siendo un común denominador en todas las regiones del país y en muchas ocasiones presentan una oferta muy tentadora; son además el 80% del mercado total de los restaurantes en Colombia; sin embargo, otro tipo de restaurantes ha ido ganando espacio, como los casuales y de comidas rápidas, que constituyen un poco más del 15% del mercado local. En el primer trimestre de 2015, según cifras del DANE, el sector de comercio, restaurantes y hoteles creció a una tasa del 5% respecto al primer trimestre del año anterior, aportándole un 12,1% al PIB nacional; de este sector económico, el*

[9] Información tomada del sitio oficial de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

[10] Revista Volar. El Mercado Gastronómico en Colombia, publicación de febrero 22 de 2016

> *consumo de alimentos por fuera del hogar (los restaurantes) creció un 15% con respecto al año anterior y el consumo alimenticio por fuera del hogar representó 30,7 billones de pesos en el mismo periodo."*

Desde el contexto de las Mipymes el segundo motivador de esta reflexión ya se recordó que estas mueven en su mayoría de la producción registrada en el Producto Interno Bruto (PIB) en Latinoamérica y esta se amplía si consideramos su importancia en la generación de empleos, específicamente para el sector gastronómico se resalta que según la Asociación Colombiana de la industria gastronómica en Colombia existen más de 44.000 restaurantes legales en Colombia, que generan el 4% del PIB del subsector del que generan más de 600.000 empleos directos e indirectos en la capital del país, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia, el crecimiento del sector seguirá manteniéndose en su aporte.

La generación de crecimiento económico nacional se da a través de las Mipymes, pese a que en lo individual tienen escases de diferentes tipos de recursos, así como dificultades con los precios para conseguirlos y el financiamiento que pueden tener en el mercado (Penrose, 1959). De igual manera, las Mipymes también enfrentan complicaciones para el desarrollo de sus capacidades por lo que es de importancia el estudio e implementación de modelos de negocios que contribuyan a la disminución de estas limitantes (Reynoso-Gonzales y Vargas-Hernández, 2016). Las *microfranquicias* contribuyen a la disminución de dichas limitantes mediante la transferencia de conocimiento, el desarrollo de capacidades, aumentando así su competitividad y sus posibilidades de éxito y permanencia en el mercado

Adicionalmente según la Revista Dinero[11] el cambio cultural que se ha generado en Colombia, alrededor de la cocina podría llevar al país a la élite de la gastronomía mundial, en este momento en el país se mueve una dinámica que va desde la utilización de utensilios más especializados, el crecimiento de escuelas de cocina, el montaje de restaurantes de chef internacionales y una macro tendencia mundial por comer comida sana, que puede ser apravechado junto con la diversidad de ingredientes y de regiones, cada una con sus propios platos, sabores y combinaciones.

De igual forma se está estructurando el clúster de gastronomía, impulsado por la Cámara de Comercio de Bogotá, Acodres y un grupo de restaurantes; esto permitiría que el sector privado y los gremios intentarán darle un nuevo empujón a la actividad. En ese contexto hace falta la voluntad política para promocionar la marca de la cocina colombiana en el mundo, hacer marketing para explotar las riquezas gastronómicas de nuestro país y aprender de países como Perú que utilizaron la gastronomía como vehículo sostenible del turismo para cruzar las rutas turísticas e impulsar su economía.

Reafirmando lo antes dicho y armonizando la dinámica del sector gastronómico con las Franquicias como mecanismo para impulsarlo se resalta el trabajo presentado (Ronceros, 2013) considerando que:

> "La franquicia incide en la gestión de la gastronomía peruana, siendo un modelo de desarrollo estratégico que contribuye al crecimiento y a la expansión de cualquier negocio; en el Perú es necesario potenciar la expansión empresarial mediante un formato o modelo de negocio exitoso; del estudio de tesis realizado se obtuvo como resultado la importancia de factores como: la competitividad empresarial, la experiencia de mercado, la calidad de

[11] Revista Dinero, Articulo El Negocio gastronómico está en su punto, marzo 20 de 2016.

> servicio orientada al cliente y el reconocimiento de marca ayudan al logro de metas y objetivos organizacionales".

La tercera motivación, es decir responder a la preocupación sobre la población de la base de la pirámide, la baja empleabilidad, falta de sustento económico y financiero, se constituye en ultimas como un elemento articulador de los dos anteriores y con ello se justifica el criterio de inclusión de grupos poblacionalesque requieren un vehículo para jalonar o impulsar sus iniciativas empresariales en la medida que tienen capitales limitados, es decir con ello se busca reafirmar a la Microfranquicia como una opción.

La pobreza es un fenómeno extremadamente complejo de medir donde intervienen múltiples dimensiones y usualmente se expresa a través de la llamada Línea de Pobreza Objetiva o ingreso. Sin embargo, la Línea de Pobreza Subjetiva o escuchar la voz de los pobres para conocer sus percepciones, sentimientos y determinar el sustento económico y financiero mínimo adecuado para satisfacer las necesidades de un hogar se ha consolidado tanto empírica como teóricamente y es un instrumento clave para entender mejor la pobreza y como superarla (Aguado y Osorio, et al, 2003). La Línea de Pobreza Subjetiva en Colombia se determina según la Encuesta de Calidad de Vida realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística anualmente, en el 2003 el 67.1% de los hogares colombianos se consideraba pobre, en 2017 solo un 34.7% se autodenomino de tal manera. No obstante, la reducción en la percepción, la realidad es que la búsqueda de alternativas que permitan proveer un sustento que garantice las necesidades mínimas de cada hogar es una prioridad y las *Microfranquicias* constituyen una alternativa que ofrece soluciones en tal sentido.

En ese sentido se destaca la visión de Prahalad (2006), quien lideró la idea de que el

> "mercado de los pobres" tenía en sí mismo un doble potencial: i) masas de pobres vistos como empresarios ingeniosos, inclinados hacia el bajo costo y la recursividad, y ii) masas de pobres tomados como consumidores que permitirían explotar las llamadas "economías de escala-alcance" en múltiples mercados, desde la telefonía celular, pasando por la salud y llegando al crédito masivo".;

Una experiencia exitosa en el mundo, desarrollada bajo esa óptica es la creación de Grameen Bank en Bangladesh, por parte de Muhammad Yunus en 1983.

Se destaca sin embargo, que "la visión de pobreza de Prahalad rompe con ese paradigma de "conmiseración", pues pasa a enfocar a los pobres como parte activa de un mercado de consumidores y agentes emprendedores"[12].

En la gráfica 5, se observa la articulación de los criterios de alternativa, sostenibilidad e inclusión desde la base de la pirámide (ya descrita); como base para impulsar el desarrollo de una region, en este caso a partir de las *Microfranquicias* como Modelo de negocio, que le dan la base conceptual a la presente investigación.

[12], Asociación Nacional de Instituciones Financieras, ANIF Torre de Marfil. .. *Donde Anif se parapeta para escudriñar la Agenda de Investigaciones Económicas*. Comentarios de Clavijo Sergio. Julio a septiembre de 2010.

Modelo Conceptual, tomado de Prahalad ,2002

8.- Reflexiones finales

En el sector gastronómico las oportunidades de crecimiento y las posibilidades de montaje de las *Microfranquicias* están abiertas a inversionistas y grupos poblacionales o emprendedores de clase media o de nivel medio de capital, ello ayuda a mantener criterios de inclusión emprendedores jóvenes o grupos poblacionales menos dotados de recursos financieros.

Aun cuando no se dispone de regulación legal específica, esto no ha sido un problema para la creación de microfranquicia en Colombia, porque se ha regulado al amparo del criterio de Franquicias, pero este tema se debe seguir afianzado por las entidades correspondientes.

El uso de las Microfranquicias implica un cambio significativo para las Pymes por lo que para darle un mayor impulso es importante se continue con la labor de sensibilización del modelo empresarial, consecuentemente se debe aumentar el acceso a oportunidades de negocios escalable como ingrediente importante (el formato de Microfranquicias responde a esto), ese puede ser el camino para reducir los algunos riesgos que son inherentes a los negocios y sobre todo pueda impulsar criterios de innovación e inclusión, a articulándose con otros subsectores sectores de la economía colombiana como el agrícola, que es proveedor de alimentos y probablemente un camino para identificar oportunidades de negocios que generen valor en el nuevo escenario de postconflicto.

Referencias bibliográficas

AGUADO, Luis, OSORIO, Ana, AHUMADA, Jaime, RIASCOS, Gloria. "Midiendo la pobreza a partir de la percepción de los propios individuos: Un cálculo para Colombia y el Valle del Cauca de la línea de pobreza subjetiva". Atlantic Review of Economics. Octubre 2007, vol. 6, No. 11, ISSN *1579-1475*, p 1, 2, 15,16.
ALDAVE, María Cristina (2005). Franquicias: una perspectiva mundial. México: Fondo Editorial FCA.

ZOTT Christoph, AMIT Raphael,. "Creating Value In times Of change" Strategic management journal, 2001 – Universia Business review. 2001.

ARRUBLA Paucar, J. Alberto. Contratos Mercantiles, Tomo II, Biblioteca Jurídica Dike. 2002

BURAND, Deborah, KOCH, David. "Microfranchising: A Business Approach to Fighting Poverty". Franchise Law Journal. 2010, vol 30, No. 1, p. 1-11

CASTELLANOS, Lorena. "El Contrato de Franquicia en el Comercio Internacional". Revista de derecho Universidad Andina Simón Bolivar.2006, No. 5, p. 20.

COELHO, Alfredo (2006). History of world trade since 1450. Ed. John McCusker, vol. 1. 2006. 298-300.

COLFRANQUICIAS. (2016). Grado de conocimiento de las franquicias en Colombia. Franchise Shop, 12-14.

CORTE SUPREMA DE JUSTICIA. Sala de Casación Civil Sentencia octubre 22/2001 expediente 5817. Magistrado Ponente. Jorge Antonio Castillo Rúgeles. Obtenido de: https://corte-suprema-justicia.vlex.com.co/vid/552595270

DALEY-HARRIS, Sam. State of the Microcredit Summit Campaign 2009, Obtenido en www.microcreditsummit.org

DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN, PROFESIONALIZANTES, Esli, & Sosa, 2005

DEMIL B-LECOCQ, X. (2009). Evolución del modelo de negocios: Hacia una vision de la estrategia en tèrminos de coherencia dinámica. Ed. Universia Business Review. ISSN: 1698-5117

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. "Encuesta Nacional De Calidad De Vida". Boletín Técnico. 2017, p. 14. Obtenido en https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Boletin_Tecnico_ECV_2017.pdf

ESPAÑA, G. D. (17 de 01 de 1996). BOE. Obtenido de https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1996-1072

FAIRBOURNE, Jason, GIBSON, Stephen & DYER, Gibb. "Microfranchising: Creating wealth at the bottom of the pyramid". Edward Elgar Publishing Limited. 2007, vol 2, p. 9, 25

GALEANO, Ana Maria. Identificar y analizar modelos de negocio a través de la metodología de los casos de estudio. Una revisión del estado del arte y propuesta preliminar. Universitat Politècnica de València. Facultad de Administración y Dirección de Empresas 2013.

KARNANI, Aneel. "Microfinance Misses its Mark". Stanford Social Innovation Review. Summer 2007.p. 35-36

MAGLEBY, Kirk. "Ending Global Poverty: The Microfranchise Solution". Power Think Publishing. 2008. p.116-117. ISBN 1-59971-588-0

MARZORATI, Osvaldo J., Franchising, Buenos Aires, Editorial Astrea, 2001

OSTERWALDER, Alexander-PIGNEUR, Yves (2010). Generación de modelos de negocio.

OSTERWALDER, Alexander-PIGNEUR, Yves (2014). Diseñando la Propuesta de valor.

PENROSE, E. (1959). The theory of the growth of the firm. Oxford University Press: New York. ISBN: 9780198289777

PRAHALAD, C K; La oportunidad de negocios en la base de la pirámide 2006, Grupo Editorial Norma, Colombia

PROPAIS. Benchmarking internacional sobre microfranquicias de formato de negocio. Informe Final. Director Jorge Cárdenas, 2015

QUIROGA OLAYA, Andrés Felipe. "Contrato de franquicia: propuesta de regulación en la Comunidad Andina". Revista de Derecho Privado Universidad de los Andes. 2012, No.48, p. 1-31. ISSN (Versión electrónica): 1909-7794.

LEADERS FOR MANAGEMENT "Grado de conocimiento de las franquicias". Publicación de Revista Franchise Shop con el apoyo de Cámara Colombiana de Franquicias (2016),

RONCEROS, Alide (2013). La franquicia y su incidencia en la gestión gastronómica del Perú. Lima: Universidad San Martin de Porres.

REYNOSO-GONZALEZ, Jorge, VARGAS HERNANDEZ, José. "Empresas integradoras como impulso a la competitividad de las mipymes: un enfoque basado en recursos y capacidades". Atlantic Review of Economics. Diciembre 2016, vol. 2, p. 3,4,6,7
SOLANA Camacho, María Andrea (2016). Franchises in Colombia, legal regulations and features:

Webgrafía

Asociación Nacional de Instituciones Financieras, ANIF Torre de Marfil. "Donde se parapeta para escudriñar la Agenda de Investigaciones Económicas. Comentarios de Clavijo Sergio. Julio a septiembre de 2010. Tomado de http://anif.co/sites/default/files/ prahalad _3.pdf

Cámara de Comercio de Bogotá, "Listado de costumbres mercantiles", [en línea], disponible en: http:// www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Matricula-Mercantil/Todo-sobre-la-Costumbre-Mercantil/ Listado-de-Costumbres-Mercantiles

El Tiempo, r. (18 de 12 de 1995). Caribú entrega sus marcas en franquicia.

Kokoriko. (2016). Obtenido de https://www.kokoriko.com.co/historia

Propais. (2016). Propais. Obtenido de http://propais.org.co/proyecto-Microfranquicias /

Encuesta regional "Visión pymes 2018. Obtenido [en línea], disponible en: https://www.elespectador.com/economia/cual-es-la-mayor-preocupacion-de-las-pymes-la-competitividad-articulo-740471

EBSCO host. Revista de Derecho, 45, 327–345

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Gobierno de Colombia. "Productividad, formalización, innovación e internacionalización, desafíos para Mipymes" [en línea],disponible en http:// www.mincit.gov.co/publicaciones/36871/productividad_ formalizacion_innovacion_e_internacionalizacion_desafios_para_mipymes

Revista Dinero (marzo 20 de 2016)..Articulo El Negocio gastronómico está en su punto,

Revista Semana. (16 de 04 de 2009). Revista Semana. Obtenido de http://www.semana.com/especiales/articulo/creciendo-casa/102107-3

Revista Volar. "El Mercado Gastronómico en Colombia, publicación de febrero 22 de 2016" .

100Franquicias. (13 de 06 de 2016). Obtenido http://www.100franquicias.com.co/Noticias/2016-06-13-430-franquicia-operan-en-Colombia-actualmente.html

.