

ESTUDIO DE CASO: IMPLEMENTACIÓN DE MICROFRANQUICIAS *PREMAC*



Estudio de caso para la implementación de microfranquicias de *PREMAC* en Colombia

Fernando Alberto Zapata Soto
Universidad de Medellín - Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Medellín, 2 019

Nota de autor

Fernando Alberto Zapata Soto es Ingeniero en administración y finanzas, graduado en la Uniremington en el año 2 003 y se desempeña actualmente como docente de las instituciones universitarias Pascual Bravo y Politécnico Mayor.

Correo electrónico: ferzapat@hotmail.es

Este estudio de caso fue presentado para obtener el título de Magíster en mercadeo, con la asesoría del PhD. Juan Pablo Arrubla Zapata, quien se desempeña como docente investigador en el programa de Mercadeo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Medellín.

Copyright © (2 019) por Fernando Alberto Zapata Soto. Todos los derechos reservados.

Lista de tablas

Tabla 1. Cuadro comparativo entre microfranquicia y franquicia comercial	5
Tabla 2. Reseña de estudios precedentes	14
Tabla 3. Amenazas y oportunidades	22

Resumen

Este artículo pretende poner en contexto el tema de las microfranquicias para la empresa *Precisión Manufacturera Colombiana Ltda. – PREMAC*, exponiendo las oportunidades y riesgos que conlleva su implementación. Se mostrarán algunos ejemplos de este tipo de oportunidad empresarial y su evolución en el mundo, principalmente en Latinoamérica donde, aun, se investiga y se analiza el estado de estas en algunos sectores económicos, con los elementos esenciales del sistema de gestión de calidad, con el fin de que la empresa pueda desarrollarse bajo este modelo en Colombia. Esto, en combinación con la problemática que actualmente existe en este país respecto a la informalidad en los negocios, lo que genera inestabilidad e incertidumbre para las economías de escala con que se cuenta hoy en día. El artículo tiene un enfoque cualitativo, dadas las consultas realizadas en las bases de datos Scopus y Dialnet, entre otras.

PREMAC quiere ser pionera en modelos de microfranquicias más flexibles y eficientes para la optimización de costos y con una cobertura de rápida expansión en Colombia

Palabras clave: microfranquicias, informalidad, desarrollo económico.

Abstract

This article intends to put in context the issue of microfranchising for *Precisión Manufacturera Colombiana Ltda. - PREMAC*, exposing the opportunities and risks involved in its implementation. Some examples of this type of business opportunity and its evolution in the world will be shown, mainly in Latin America where, even, the state of these in some economic sectors is investigated and analyzed, with the essential elements of the quality management system, with so that the company can develop under this model in Colombia. Also, in combination with the problems that currently exist in this country regarding informality in business, which generates instability and uncertainty for economies of scale that are available today. The article has a qualitative approach, given the consultations made in the databases Scopus and Dialnet, among others.

PREMAC wants to be a pioneer in more flexible and efficient microfranchising models for cost optimization and with a rapidly expanding coverage in Colombia.

Keywords: microfranchising, informality, economic development.

Introducción

Las empresas permanentemente buscan mejorar sus procesos administrativos y operativos, para hacer frente a un mercado cada vez más competido, en el cual los clientes tienen diversas opciones para elegir. Uno de los procesos que más presenta innovaciones disruptivas en el sector empresarial es el que hace referencia a la entrega de valor, considerada como la forma más eficiente y efectiva de hacer llegar el producto o servicio a las manos del consumidor o usuario final. Las franquicias se han convertido en un modelo de negocio que, no solo impacta a las empresas franquiciadoras en cuanto al crecimiento no orgánico en un mercado, sino también, en una poderosa forma de emprendimiento para diversos sectores de la población.

Las empresas que eligen una estrategia de crecimiento bajo un modelo de franquicia sobre otras formas de expansión, lo hacen para extender su alcance geográfico, acceder a capital externo (del franquiciado), reducir los costos de monitoreo del desempeño y aprovechar los incentivos empresariales y gubernamentales.

Una variación de este modelo es el de las microfranquicias, que cada vez toma más fuerza en el mundo y en Latinoamérica, pudiendo convertirse en una alternativa importante a la hora de impulsar el crecimiento de las empresas y el incremento en la producción y empleo nacional, y ser una oportunidad para que los pequeños y medianos empresarios comercialicen sus marcas exitosas y probadas, ante un mínimo de impulso por parte de los gobiernos y la escasa información a su alcance que tienen los microempresarios.

En el caso específico que se revisa, este modelo de negocio no solo es innovador empresarialmente hablando, sino que se ha convertido en una fuerza emergente de innovación

social, que logra impactar a comunidades ubicadas en la que Prahalad y Hart (2 002) han denominado «base de la pirámide»¹, y a todos sus actores directos e indirectos.

Se revisan aquí, en orden cronológico, estudios e investigaciones de diversas fuentes, en los ámbitos local, regional e internacional, con el fin de evidenciar la evolución del concepto, sus variables de estudio y sus aplicaciones.

Posteriormente, se presenta el caso de las microfranquicias de *PREMAC*, su diseño y la implementación de una estrategia de crecimiento y desarrollo, con un componente de innovación social y de mercado. Se ofrecen recomendaciones y se evidencian los hallazgos de modelos similares a los que busca la empresa.

¹ La base de la pirámide es un modelo de negocio que sirve a los más pobres para salir adelante en su condición económica

Marco teórico

En este apartado se presentan algunas investigaciones, a nivel internacional, de Latinoamérica y de Colombia en orden cronológico, con algunos autores más representativos que otros en distintas épocas y con diversos enfoques. Información que resulta relevante para el análisis de los puntos de venta (microfranquicias) que pretende implementar la empresa *PREMAC*.

A nivel internacional

¿Qué tiene en común la venta de miel, el alquiler de teléfonos móviles y la instalación de lentes graduados? Estas son actividades que se han expandido en países de bajos ingresos a través de microfranquicias, en un movimiento para convertirlas en un mecanismo para la reducción sostenible de la pobreza en una escala que coincida con este modelo de negocio (Fairbourne, Gibson, y Dyer, 2 007).

Para Magleby (2 008), este esquema de negocio representa, además, una oportunidad para el desarrollo de MiPymes², debido a que favorece la consolidación de la marca, el desarrollo adecuado del producto, la calidad de los procesos y en definitiva la penetración de nuevos mercados desde una perspectiva de inclusión. Este mismo autor afirma que las microfranquicias están enfocadas en personas pobres, con poca educación formal, de la base de la pirámide económica y que este modelo, que al principio fue llamado «Negocio de cajas» finalmente, en su componente social, ayudaría a reducir la pobreza (Magleby, 2 008).

Uno de los primeros casos documentados es el de Beck, Deelder y Miller (2 010), que corresponde a un estudio realizado en la ciudad de Bangalore, India, con una franquicia de taxis.

² Acrónimo de micro, pequeña y mediana empresa.

Estos autores expresan que, en los últimos años, diversos sectores empresariales y de fomento al desarrollo han comenzado a promover la franquicia como un aspecto de gran potencial en el desarrollo económico de los países; consideran, además, que este modelo de negocio, al igual que en las economías desarrolladas, está diseñado para la replicación en los mercados emergentes y entre sus ventajas están que requiere menos talento emprendedor con experiencia para administrar un formato comercial probado y, además, brindan oportunidades de aprendizaje empresarial dentro de una estructura administrativa ya definida (Beck, Deelder y Miller, 2 010). Los autores concluyen con la exposición de factores trascendentales para este modelo de negocio emergente.

Por su parte, Crawford-Spencer y Cantatore (2 016) realizan, en Australia, estudios sobre el concepto de la microfranquicia como modelo de negocio, donde existen distintas franquicias sociales aplicadas en los canales de comercialización y las cadenas de suministro.

Estos autores explican el concepto de franquicia social, haciendo énfasis en su importancia para el contexto empresarial. De igual forma, examinan las franquicias en el sector sin fines de lucro y conciben las franquicias sociales de acuerdo con el primero de los cuatro indicadores derivados de la literatura de la empresa social: propósito social sobre beneficio. El artículo sugiere que existen distintos modelos de franquicias sociales, aplicadas en los canales de comercialización y las cadenas de suministro, y que se pueden identificar de acuerdo con el estado lucrativo o sin fines de lucro de las partes contratantes (Crawford-Spencer y Cantatore, 2 016).

En la *Annual Conference of the Emerging Markets Conference Board* (2 013), realizada en Australia, se destacó el rol de las franquicias y microfranquicias en los esfuerzos empresariales que contribuyen, en gran medida, al desarrollo socioeconómico de mercados

emergentes; mediante la creación de empleo, la generación de ingresos y la reducción de la pobreza. En el artículo de revista *Microfranchising: A Marketing Perspective in Economic Empowerment of Subsistence Level*, publicado por Nyadzaro Sridharan, Matanda y Ewing (2013), se definen como pequeñas microempresas de propiedad privada que se asocian con empresas del sector real y de servicios, ocasionalmente con multinacionales, para distribuir bienes y servicios utilizando el modelo de negocio de la franquicia.

Burand y Koch (2010) presentan un paralelo entre las microfranquicias y las franquicias formales que se puede observar en la tabla 1:

Tabla 1

Cuadro comparativo entre microfranquicia y franquicia comercial

Microfranquicia	Franquicia Comercial
Diferentes objetivos:	
<ul style="list-style-type: none"> - Algunas redes de microfranquicias se inician con el objetivo de graduarse en pequeñas empresas, mientras que otras se crean como redes sociales destinadas a servir como canales de distribución para las personas económicamente desfavorecidas. - Los altos retornos de ganancias son secundarios a las microfranquicias; sin embargo, la sostenibilidad financiera es un objetivo a largo plazo para muchas redes de microfranquicias. - En las microfranquicias el objetivo es generar beneficios sociales públicos en los mercados de la BoP. (Jones Christensen et al., 2010). - La mayoría de las microfranquicias tienen como objetivo beneficiar a los pobres mediante la creación de empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> -El rendimiento financiero es una prioridad para la red de franquicias. - En la mayoría de los casos, la rentabilidad depende de los intereses del franquiciador y no tanto de los franquiciados. - En la mayoría de los casos, las franquicias comerciales enfatizan relativamente la generación de riqueza privada, en particular, de los franquiciadores.
La naturaleza y capacidades de los franquiciados:	
<ul style="list-style-type: none"> - Las microfranquiciadas provienen de entornos pobres, con educación limitada, poca experiencia comercial, excepto a nivel de subsistencia; vive en áreas remotas sin medios confiables de transporte o comunicación y tampoco tiene acceso a la tecnología o incluso a la electricidad. - Como resultado, la microfranquicia está 	<ul style="list-style-type: none"> - Los franquiciados comerciales atraviesan un proceso de selección intensivo para cumplir con los requisitos basados en (no mucha) educación, experiencia empresarial previa, nivel de pasión, capacidad para cumplir con los altos requisitos de capital y otros recursos apropiados, como transporte efectivo y comunicación. y tecnología, si es necesario.

dominada por sistemas de formato comercial menos complejos, principalmente franquicias de distribución de productos.	- Como resultado, esto es dominado por sistemas de franquicias muy complejas y se encuentra principalmente en servicios
--	---

Fuente: Tomado de Burand and Koch (2010)

Este modelo de negocio se ha considerado como una opción viable para aplicar en economías de escala mundial. En Canadá, por ejemplo, es aplicado al sector de la salud mediante un ciclo perpetuo de proyectos piloto que permiten la difusión de proyectos innovadores. Las microfranquicias de la salud en ese país son un modelo operativo y de gobierno, utilizado para respaldar la escala de ciertos tipos de iniciativas sociales y proponen un marco basado en este modelo para el programa de consulta electrónica Champlain BASE™ (B. Maciejewski, 2018).

La sociedad busca tomar cada vez más medidas que se puedan adaptar a modelos de emprendimiento con visión futurista y hacia lo creativo; lo cual lleva a un análisis de profundo cuestionamiento, donde las empresas son protagonistas del futuro de las microfranquicias, con el objetivo de disminuir la pobreza y generar economías más estables, principalmente en países donde requieren no solo de empresas generadoras de empleo, sino de economías de escala que contribuyan a la formación y al emprendimiento de millones de personas que están en búsqueda de mejores condiciones sociales y financieras.

Este modelo ha sido implementado en África para la atención médica, por medio de este se prestan los servicios de manera responsable, contribuyendo a una sociedad más perdurable y con más cohesión en lo colectivo. En palabras de Timonen-Nissi (2017), la franquicia social puede apalancar estos procesos, al apuntar a este tipo de servicios en pro de una sociedad emprendedora y socialmente responsable.

En África también existe otro tipo de microfranquicias que han aportado al desarrollo y crecimiento, respaldando la entrega de servicios en el contexto de la mejora de asentamientos

informales (Radmore, 2 015). La tendencia se hace aun mayor cuando se habla de emprendedores sociales, los cuales tienen claros sus objetivos y su misión, buscando lograr sus metas e incrementar su impacto en la sociedad actual, de manera positiva.

Aunque el término microfranquicia corresponde ya a un modelo en algunos países, debido a que hay poca documentación para comparar y determinar similitudes o diferencias con respecto a lo que es conocido como franquicia, se pueden plantear algunos interrogantes al respecto, por ejemplo: ¿es útil el modelo?

En Latinoamérica

En esta región, la microfranquicia actualmente se está desarrollando como alternativa de empleo en algunos sectores; según Sampértégui-Muñoz, Chamba, Valverde-Marín, Patiño-Calderón y Jara-Galdeman, 2 016, existen algunas que son exitosas en países en desarrollo; sin embargo, aunque diversos investigadores han propuesto y probado los beneficios del modelo, quedan muchas preguntas.

Si bien, como lo dice (Wankel, 2 008), las microfranquicias pueden proporcionar una vía para replicar un modelo de negocio probado, que simplifica enormemente el proceso de crear una microempresa y aunque existen diversas descripciones de casos; muy pocos trabajos establecen datos comparativos sobre las empresas o las características de las personas vinculadas que permitan establecer si el modelo sirve (Christensen et al., 2 009).

Al referirse en concreto a los países del área, para Venezuela, Huerta (2 004) plantea en su artículo «El desempleo en Venezuela: la informalidad de las franquicias mediante canales alternos», que allí se aplica este modelo basado en procesos de reconversión de la actividad económica del país; por otro lado, en Ecuador, el modelo de microfranquicias de Drishtee está

basado en licencias requeridas para fomentar el emprendimiento de quienes tienen los recursos y esperan correr riesgos en su propio negocio. Allí se da prioridad principalmente a mujeres empresarias. Drishtee financia a los empresarios mediante tarifas económicas en cuanto a licencias de locales, allí, estos son conocidos como «Propietarios de Quioscos» (Lehr, 2 008)

En países como Ecuador, donde se realizan alianzas entre la cámara de microempresarios y los microfranquiciadores, se recolecta la información de quienes deseen acogerse a un sistema de actividades empresariales que les permita generar ganancias en corto tiempo y sostenerse en el largo plazo (Maldonado-Cárdenas, 2 009). Allí, se presentan microfranquicias en el norte de Quito, las mismas que les facilitan a las personas el dar a conocer su servicio por medio de una marca reconocida, permitiendo altas rentabilidades con un mínimo de costos en un mercado competitivo (Mora-Briones y Veloz-Baque, 2 013).

Por su parte, otras empresas han querido convertirse en verdaderas microfranquicias a través de marcas reconocidas; un ejemplo de esto ocurre en Ecuador, con la empresa *Canoterapia*, que desea convertir a este modelo su marca en negocio, buscando mostrar los beneficios de la terapia con perros entrenados. Para su análisis realizaron una investigación cualitativa, con entrevistas a profundidad y grupos focales, con el fin de determinar las cualidades y debilidades de la marca; estableciendo que un plan de *marketing* acompañado de un buen servicio, podían hacer una terapia innovadora con fuertes atractivos publicitarios, para que las personas con discapacidad interactuaran con perros entrenados y posicionar la marca (Vera-Quiroz, 2 016).

Otro caso, es el modelo de microfranquicias de la empresa *Al Pasito* en Ecuador; un proyecto financiado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD, en el marco del convenio entre el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial y GAD Municipal

de Loja. Su principal objetivo comercial es «establecer grupos asociativos de comerciantes informales, que debidamente capacitados puedan mejorar sus condiciones de trabajo y acceder a un mejor nivel de vida; desarrollando su actividad comercial dentro de la normativa municipal y en condiciones higiénicas saludables» (Sampértegui-Muñoz, Chamba, Valverde-Marín, Patiño-Calderón y Jara-Galdeman, 2 016), en un claro ejemplo de investigación y desarrollo que demostró cómo el sector de alimentos podría ampliar su cobertura a través de modelos municipales.

Otro ejemplo es la empresa *Nail Spa & Coffee Shop* que por más de tres años ha comercializado productos de belleza en Ecuador. Esta presentó una nueva estrategia en el servicio de cuidado de manos y pies, cuyo objetivo principal es franquiciar la marca a través de su red de vendedores. Esta empresa implementó lo que se conoce como visión de negocio, centrándose en dar un servicio personalizado de manicura, pedicura y depilación; innovando con diseños y un catálogo de colores suficientes para poder satisfacer los gustos de los clientes (Hidalgo, 2 017).

También en ese país, se desarrolló hace algunos años un diseño de modelo de negocio basado en estructurar una propuesta de microfranquicia para distribuir molinos artesanales eléctricos (Mora-Briones y Veloz-Baque, 2 013), buscando permitir al microempresario, o emprendedor, desarrollar una mejor calidad de su producto y un mayor crecimiento en sus ventas, para que pudiera tener una rentabilidad y utilidad superiores, reduciendo sus costos de producción, pudiendo mantener una retroalimentación con sus clientes (p.10).

En Brasil, por su parte, fueron seleccionadas concretamente la ciudad de Maringá y la región Noroeste del estado de Paraná, para implementar este tipo de proyectos; y debido a las condiciones favorables que presentaban, se desarrolló una metodología con el ánimo de

promover la sostenibilidad y el crecimiento de la MiPymes en el país (Cárdenas, Escobar y Riveros, 2 015).

Otros países latinoamericanos como Argentina y México, han incursionado en las microfranquicias con negocios de lavado de automóviles. Es el caso de *ProntoWash* en Argentina, donde los clientes aprovechan para ir de compras, o asistir a un espectáculo, mientras les lavan sus vehículos (Rúa, 2014, p. 45); ellos desarrollaron este modelo para aplicarlo luego en el resto de los países del área, principalmente en Colombia, donde fue exitoso.

En Centroamérica, el modelo es relativamente nuevo, pero ha hecho que los empresarios aceleren en una carrera contra el tiempo para fomentar negocios más pequeños con rentabilidades altas, manteniendo el *know how*³ de las franquicias en una mayor recordación de marcas.

Este es el caso de Costa Rica, donde con algunos servicios de franquicia se permitió el acceso de servicios a domicilio, contribuyendo no solo a la construcción de un nombre para las empresas, sino también para las personas. Un buen ejemplo de lo anterior es *Maridos en Alquiler*, un servicio novedoso en el mercado de este país, que crea experiencias enriquecedoras a todos los niveles (Ulloa-Soto, 2 012, p. 16).

En Colombia

Las microfranquicias en el sector de servicios han sido un claro ejemplo para la inversión extranjera en Colombia, obteniendo reconocimientos en el plano internacional. Es conveniente mencionar a la empresa *GBH Global Blue Hydros*, que creó un modelo, mediante una plataforma

³ Expresión en inglés que hace alusión a la experiencia, a la práctica prolongada, que brinda a quien realiza un proceso, un conocimiento o habilidad para hacerlo. El término tiene uso difundido en la venta de franquicias, pues en este modelo lo que se comercializa es el «saber cómo», traducción literal de la expresión.

renovada, para lavado de autos a domicilio, llegando al cliente final mediante estrategias de ahorro de agua y optimización de tiempos en el lavado de su vehículo (Barrera-Duque y Sepúlveda-Calderón, 2 013).

De acuerdo con estudios realizados en Colombia, actualmente se presenta el modelo como alternativa para personas que debido a su condición social están marcadas por el desplazamiento forzoso o la violencia en su entorno social. De allí que, con este modelo de negocios, muchas personas pueden obtener oportunidades y beneficios que generan, dentro de las estadísticas, menos desempleo en el país. (Rivera-Heredia y Rocha, 2015)

Para Tordecilla, Pérez y Moscote (2018) 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» (p. 2).

En contraste, para el Fondo Multilateral de Inversión - FOMIN, del Banco Interamericano para el Desarrollo, la microfranquicia es «un novedoso modelo de negocio que promete generar oportunidades económicas en las poblaciones de la base de la pirámide, quienes aun sin contar necesariamente con gran espíritu emprendedor o habilidades técnicas, puedan igualmente desarrollar un negocio exitoso» (Propaís, BID-FOMIN, 2 015).

Algunos artículos (Tirado-Castillo y Viveros-Zambrano, 2 015, pp. 7-28; Tordecilla-Acevedo, Pérez-Morón y Moscote-Palomino, 2 018, p. 2) muestran la importancia que representa para las franquicias el microfranquiciante, puesto que éstas no solo generan ingresos, también dan respuesta a las propuestas y necesidades de una sociedad próspera y progresiva que anhela formatos de bajo costo y alto compromiso social, además, al expandirse cada día más,

contribuyen con sus nuevos modelos al bienestar de los mercados emergentes y de los ingresos que forman parte de su crecimiento.

La base de la pirámide económica en Colombia muestra avances en temas de crecimiento social, revelando las ventajas que tienen las microfranquicias al representar ingresos con los que no contaban algunas familias; contando además con el apoyo de entidades que se han focalizado en garantizar negocios rentables y en dar capacitaciones específicas acerca de este tema; lo que indirectamente contribuye a mejorar la autoestima de las personas y a darles una motivación permanente para buscar alternativas que les permitan combatir la pobreza (Vera, 2 016).

Este tema ha generado impacto en los investigadores, quienes han definido parámetros para analizar su objetivo principal, creando tres categorías: franquicias, franquicias comerciales y empresas sociales. En Colombia existen experiencias que han marcado un precedente importante para este sector, pero solo han sido paños de agua tibia que tímidamente se hacen notar.

Algunas entidades, como Colciencias, realizan propuestas con proyectos aprobados por el Departamento de Prosperidad Social, buscando relacionar el tema de las víctimas del conflicto armado colombiano con el de las microfranquicias, analizando las ventajas y desventajas de estas y su posible repercusión en un futuro, y lo más importante, en el presente, teniendo en cuenta que pueden llevar a una mejora social.

La construcción de un modelo eficiente se presenta en diferentes escenarios, buscando que llene los requisitos para satisfacer las expectativas de emprendimiento y, adicionalmente, que optimice los recursos utilizados actualmente por las franquicias para disminuir sus costos, aumentando su rentabilidad y generando empleo en todos los niveles. Esto se podría emplear en el marco teórico de los conceptos de la economía solidaria, buscando que se llegue a unos resultados concretos y a su real aplicación.

Colombia, en cuanto a franquicias se refiere, ha estado en los primeros lugares en Latinoamérica, después de Brasil, México y Argentina, obteniendo reconocimientos por parte de la Federación Iberoamericana de Franquicias. También ha avanzado en el área de las franquicias en el sector educativo, con un 26% de participación en el mercado nacional (Herrera-Ramírez, Martínez-Campo, y Téllez-Murillo, 2 018).

Según Herrera et al (2018), en Colombia hay cerca de doscientas marcas de este tipo para elegir, las cuales han significado todo un éxito; además, se estima que para poder crear suficientes microfranquicias y dado que no requieren de mucha gestión, ni de mucho espacio ni de requerimientos especiales de ubicación y se pueden enfocar en un nicho de mercado específico, centrando en este toda la atención y los objetivos, la inversión inicial estaría alrededor de los diez a los setenta millones de pesos aproximadamente, el equivalente a US \$3.200 (p. 34).

Contrario a lo que se piensa, estas son asequibles a los diferentes presupuestos de los bolsillos de los emprendedores, por lo tanto, son una de muchas opciones a tener en cuenta. La inversión inicial representa el primer filtro para que lleguen a ser exitosas, teniendo la posibilidad del retorno de la inversión con la ganancia que se espera obtener. Así mismo, la marca debe promover y desarrollar un estilo de clientes a los cuales fidelizar y se proyectar con la oferta de un mejor servicio o producto.

Hay unos riesgos implícitos, por los cuales la marca se abstiene de delegar sus productos o servicios a cualquier microempresario. Solo quienes aprovechen y se apropien del *know how* obtendrán los beneficios esperados. Si existe una idea creativa de negocio hay que desarrollarla, pero se debe planear cuidadosamente, calcular los recursos requeridos para acreditar el nuevo proyecto, asesorarse en cuanto a ubicación del local, estudio de mercado, imagen y publicidad; todo esto con el fin de acelerar el proceso de reconocimiento en el mercado y ser competitivos,

porque de llegar a presentarse desfases, pondrían en riesgo el negocio (Serrano-Tapia y Chan-Mendoza, 2012).

Estado del arte

En la tabla 2 se presenta una relación de autores que han trabajado el tema de microfranquicias y los datos de sus respectivos artículos acerca de esta temática en una línea investigativa.

Tabla 2

Reseña de estudios precedentes

Autores	Temática abordada
Rogerson, 2 001	Desarrollo en los mercados emergentes mediante la creación de empleo, la generación de ingresos y la reducción de la pobreza.
Pralhalad y Hart, 2 002	Negocios en la Base de la pirámide.
Huerta-P., 2 004	El desempleo en Venezuela.
Fairbourne, 2 006	La microfranquicia como sistematización y reproducción de microempresas con la intención de aliviar la pobreza.
Fairbourne, Gibson y Dyer, 2 007	Microfranquicias para crear riqueza en la base de la pirámide.
Magleby, 2 008	Las microfranquicias en comparación con las MiPymes.
Ivins, 2008	El microfranquiciamiento en países en desarrollo y emergentes.
Lehr, 2 008	<i>Microfranchising at the base of the pyramid.</i>
Cárdenas, 2 009	Análisis del desarrollo de Microempresas bajo el sistema de microfranquicias, período 2 006 – 2 008 en el Ecuador.
Burand y Koch, 2010 / Burand, 2010	Incremento del acceso a los servicios financieros de la población de menores ingresos.
Beck, Deelder y Miller, 2 010	Franquicias en los mercados fronterizos: lo que funciona, lo que no funciona y por qué.
Jones-Christensen, Parsons y Fairbourne, 2 010	Fomento del espíritu empresarial en los mercados de subsistencia: la micro franquicia como incubadora de empleo.
Ulloa-Soto, 2 012	Franquicias Nacionales: Factores de éxito y fracaso.
Serrano-Tapia y Chan-Mendoza, 2 012	Estudio de mercado dirigido a comerciantes minoristas para determinar la prefactibilidad de creación e implementación de una empresa comercializadora de productos.
Mora-Briones y Veloz-Baque, 2 013	La franquicia en el Ecuador, y Propuesta de diseño de un modelo micro franquiciado para la distribución.

Continúa en la página siguiente.

Continuación de la tabla 2.

Autores	Temática abordada
Barrera-Duque y Sepúlveda-Calderón, 2 013	investigación que analiza la influencia de aspectos demográficos en la percepción de conflicto trabajo-familia y la flexibilidad de horarios por parte del profesorado universitario.
Nyadzayo, Sridharan, Matanda y Ewing, 2 013	Las microfranquicias como una perspectiva de marketing en el empoderamiento económico de la subsistencia.
Rúa, 2 014	El desarrollo y las ventajas competitivas de los negocios franquiciados en Argentina.
Propaís, 2 015	Ventajas y beneficios de las Microfranquicias.
Rivera-Heredia y Rocha, 2 015	Las microfranquicias como un nuevo modelo social empresarial en Colombia. El sector Acuícola.
Tirado-Castillo y Viveros-Zambrano, 2 015	Las micro franquicias en la economía solidaria: emprendimiento para la generación de ingresos en Colombia.
Radmore, 2 015	Configuraciones alternativas de prestación de servicios de microfranquicias: creación de resistencia económica y energética con iShack.
Sampértegui-Muñoz, Chamba, Valverde-Marín, Patiño-Calderón y Jara-Galdeman, 2 016	La microfranquicia social como alternativa de ordenamiento del comercio informal y desarrollo socio-económico.
Solana-Camacho, 2 016	Regulación legal específica de microfranquicias.
Propaís, 2 016	Contextualización de microfranquicia como transferencia de un modelo de negocios.
Crawford-Spencer y Cantatore, 2 016	Modelos de franquicias para la empresa social.
Hidalgo-Jaramillo, 2 017	Elaboración de modelo de negocios basado en el desarrollo de franquicias para la empresa <i>Nail Spa & Coffee Shop</i> .
Timonen-Nissi, 2 017	Factores que afectan el desempeño de las microfranquicias internacionales: Caso de la Fundación <i>HealthStore</i> .
B. Maciejewski, 2 018	Franquicias sociales: escala y difusión de la innovación en Canadá.
Cárdenas, Escobar y Riveros, 2 015	<i>Benchmarking</i> internacional sobre micro-franquicias de formato de negocio.
Herrera-Ramírez, Martínez-Campo y Téllez-Murillo, 2 018	La franquicia en Colombia: una oportunidad de emprendimiento
Tordecilla-Acevedo, Pérez-Morón y Moscote-Palomino, 2 018	Análisis de la microfranquicia como modelo empresarial innovador e incluyente aplicado en el sector gastronómico. Caso: MiPyme colombiana.

Fuente: elaboración propia (2019)

Metodología propuesta para el caso de estudio *PREMAC*

Se presentan en esta sección una reseña histórica de la empresa *PREMAC*, el modelo a desarrollar y las características del mercado y los usuarios, así como las estrategias que se pueden implementar en temas de microfranquicias y sus puntos de crecimiento; teniendo en cuenta aspectos claves de innovación y expansión, donde las oportunidades y riesgos del microfranquiciado pueden generar nuevas propuestas y un modelo propio de economías de escala en Colombia y Latinoamérica.

Reseña histórica de la empresa

Industrias Glotman nació en la ciudad de Medellín en 1 945, fundada por el rumano Carlos Glotman como empresa para fabricar cajas de seguridad. En 1 973 se realizó el primer cambio de razón social a *Precisión Manufacturera Colombiana Ltda. – PREMAC*; en 1 976, época de la bonanza cafetera, comenzaron a fabricar secadoras de café a base de carbón; en 1 985 se dio un proceso de mejora en las máquinas de secado de café y las cajas de seguridad, que para ese tiempo fue una auténtica innovación; en 1 988 se posicionó como el mejor fabricante de equipos de secado de café y quemadores automáticos de carbón con intercambiador de calor.

Entre los años 2 001 y el 2 002, *PREMAC* comenzó a incursionar con el gas natural, desarrollando tecnologías de punta al realizar conversiones en la industrial de carbón a gas natural. Paralelamente, fueron buscando a nivel internacional equipos para trabajar con el gas, debido a que todavía no estaba muy explorado el tema. Luego de la renovación energética, la empresa compró equipos como los medidores y reguladores de gas, entre otros. Cuando este mercado estuvo estable, desarrollaron hornos para secado de madera, deshidratado de frutas y tratamiento textil, entre otros procesos; e incluso hornos incineradores, para los cuales se

dificultó su fabricación, debido a su complejidad y las temperaturas altas que se necesitaba alcanzar con ellos. La comercialización de estos productos tuvo un crecimiento en las últimas décadas y se fueron desarrollando e implementando nuevos diseños. Se tuvo un mercado donde se proveían equipos a los transportadores y distribuidores de gas natural, dentro de los cuales estaban empresas como *TGI*, *EPM*, *Surtigás* y *Gases del Caribe*. En otro nicho de mercado se realizaba mantenimiento a los equipos que ya tenían las industrias y también, proyectos de renovación tecnológica.

Entre los años 2 007 y 2 012 se obtuvo un tercer mercado, el de petróleos, con Ecopetrol y otras petroleras, tratando el gas natural y desarrollando equipos térmicos; siempre trabajando alrededor del tema de la combustión y el calor. En ese mismo año se realizó un nuevo cambio en su razón social, a *Premac Energy*.

Desde el 2 008 en adelante se ocuparon también de redes de gas residencial, la empresa vendía inicialmente a los distribuidores de gas, como Empresas Públicas de Medellín; luego se fue desarrollando el mercado y abrió puntos de venta propios, debido a que, por norma, se requería una certificación para la venta y comercialización de estos procesos. En ese mismo año, comenzaron las operaciones comerciales y de prestación de servicios en Perú, con la razón social *Termaq S. A. C.*

En el 2 010 se creó el primer punto de venta, en el centro de Medellín; luego, el segundo en el 2 011 en Bogotá y el tercero en Barranquilla en el 2 013. Siendo estos tres, no solo los más antiguos, sino también los principales en la actualidad. Luego, en el 2 014 se abrió un cuarto punto de venta en Itagüí, Antioquia, y el quinto se abrió en el sector de Chapinero en Bogotá en 2 016. El objetivo era dar a conocer productos y servicios en el mercado de este sector y tener puntos de venta exitosos en las diferentes plazas donde se tenía presencia.

El modelo de negocio de la microfranquicia

Para *PREMAC*, el tener un punto de venta propio se asocia a una carga financiera importante y por ello se pensó en un modelo de negocio que les ayudara a diversificar y a tener un cubrimiento masivo. De allí surgió la idea de microfranquicias para la empresa; inicialmente, la primera no se vendió en el sentido estricto, pues, primero, la definición de este modelo implica que el mismo dueño la atiende y, además, maneja unos montos considerables en las ventas. En su caso, no era el dueño quien atendía, tenía un empleado; adicionalmente, manejaba montos en ventas por debajo de lo mínimo esperado.

Este primer punto estaba ubicado en el municipio de Rionegro, Antioquia, instalado sin tener aun los conocimientos y cumplir con los requisitos que se deben pedir a los microfranquiciantes. Luego, se instalaron otros puntos en el barrio Guayabal de Medellín, en los municipios de La Ceja, Itagüí y Bello; y se proyectaron en Chía (Cundinamarca), en el municipio de Copacabana (Antioquia) y en Montería (Córdoba), sin contar con algún criterio claro para la apertura de estos puntos.

Perfil del microfranquiciado

En la actualidad, las empresas que suministran estos productos y servicios, asociados a las redes de gas, están divididas en dos perfiles: uno, vendedores de insumos tipo cadena de almacenes, muchos de los cuales generalmente no disponen de los profesionales para dar la asesoría adecuada y a tiempo; y dos, las empresas que presentan servicios profesionales, que normalmente no tienen su propia disponibilidad de materiales e insumos, por lo que deben comprarlos en almacenes especializados. Como puede evidenciarse, no se presenta un esquema de negocio que consolide servicio, materiales y soporte en un mismo establecimiento, acarreado

con ello costos que normalmente asume el cliente; por lo cual, el modelo de microfranquicias planteado tiene toda la pertinencia.

Características del mercado: clientes, consumidores y usuarios finales

Fue necesario plantear el modelo de negocio para valorar las necesidades de los clientes actuales o potenciales, y precisar la segmentación del mercado, los canales de distribución, las tendencias de los precios y las gestiones comerciales a realizar.

En el sector del gas se ha generado un crecimiento acelerado en cuanto a la implementación de las nuevas redes de gas y el incremento en la cobertura en los usos residencial, comercial e industrial; por lo cual, solo en el año 2016, según Promigás (2017), se conectaron 460.000 nuevos suscriptores al servicio de gas domiciliario, llegando a la significativa cifra de 8 627 949 hogares colombianos conectados a la red de gas, lo que representa un importante volumen de usuarios que están necesitando servicios y productos de calidad, con soporte y suministro permanentes.

PREMAC se propone como empresa líder en el proceso de acompañamiento para el desarrollo de las microfranquicias, aportando todo su *Know How* en el sector del gas, para dar respaldo y soporte confiable desde lo técnico, con seguridad y calidad certificada de los insumos, a las microempresas nacientes.

El modelo a nivel nacional consiste en ubicar proyectos residenciales, donde los distribuidores puedan ofrecer no solo servicios sino también productos de *PREMAC*. También se pensó en constructores, ingenieros y arquitectos que en el marco del Plan de Ordenamiento Territorial – POT, puedan dar orientación en temas de expansión urbanística. Se atiende a los

sectores industrial y residencial, a este último la empresa le ha apuntado de manera desorganizada.

Colombia cuenta con un sistema de gasoducto nacional para el transporte del gas natural, desde los pozos de suministro a las grandes ciudades o localidades principales; desde sus puntos principales, las grandes compañías distribuidoras de gas (como Empresas Públicas de Medellín - EPM, Gas Natural, Alkanos, etc.) se encargan de instalar las redes de gas a través de la ciudad y, finalmente, las instalaciones residenciales, comerciales e industriales son realizadas por compañías certificadas por los distribuidores de gas.

Para todas estas actividades se requiere de tuberías, válvulas, accesorios, reguladores y medidores; además de un personal idóneo, técnicamente capacitado y conocedor de los riesgos potenciales.

Para el caso de Antioquia, EPM ha creado una red de instaladores y contratistas certificados en la ciudad de Medellín y en las ciudades y poblaciones donde suministra gas natural. Hay un gran costo en tiempo y en dinero por el desplazamiento de los instaladores y contratistas desde los lugares de la instalación hasta los sitios de comercio.

Normalmente los contratistas e instaladores deben viajar a Medellín para comprar los elementos necesarios, donde tienen su principal fuente de suministro en almacenes del centro de la ciudad, en algunas ferreterías o en los grandes almacenes como Home Center, Easy o El Constructor, donde encuentran algunos o todos los elementos necesarios.

Entorno sociodemográfico

En cuanto al avance de la conectividad del gas, según Promigás (2017):

Mientras en el último año la población total del país creció un poco menos de 500.000 habitantes, los colombianos que reciben el servicio de gas natural a diciembre de 2016 presentaron un crecimiento cercano a los 3 millones. A eso se debe el incremento de seis

puntos porcentuales en el indicador de población con gas natural en Colombia entre 2012 y 2016.

En 2016 Valle del Cauca se convirtió en el tercer departamento en alcanzar la cifra del millón de usuarios, tras Bogotá y Antioquia. Magdalena se convirtió en el cuarto departamento con 100% de cubrimiento de sus cabeceras municipales con gas natural, después de Atlántico, Córdoba y Guajira.

Lo anterior demuestra el crecimiento del este sector y el aumento de la necesidad de disponer suministros, profesionales y dar una adecuada asesoría a los usuarios, con costos razonables y tiempos de respuesta razonables.

La Compañía *PREMAC* y sus microfranquiciado generan un canal directo de suministro y distribución; ofreciendo toda su experiencia y manejo, prevaleciendo la transferencia de conocimiento en los modelos gerencial, administrativo y técnico.

La empresa desarrolló en 2 017 un piloto en el municipio de Rionegro, el cual generó un nuevo empleo, viene teniendo una excelente acogida por los técnicos y usuarios finales de la localidad y administrativamente muestra una evolución exitosa. Lo anterior, invita a la empresa a incursionar decididamente en este modelo de innovación organizacional con la implementación de siete microfranquicias en 2 018.

Amenazas y oportunidades

En las microfranquicias, como en todo tipo de modelo empresarial o de negocio, existen amenazas y oportunidades; en la tabla 3 se mencionan las más importantes, debido a su impacto social y económico.

Tabla 3

Amenazas y oportunidades

Amenaza	Oportunidad
Competencia Informal.	Mayores ventas.
Inventarios inadecuados.	Nuevos empleos generados.
Tener puntos de venta mal ubicados.	Nuevas empresas constituidas formalmente

	(microfranquicias).
Poco tráfico en punto de venta.	Un nuevo modelo funcional y operativo de gestión de negocios para sectores emergentes.
No tener toda la canasta de productos para el instalador.	Oportunidad de crecimiento empresarial para muchas empresas de todo tipo y tamaño con independencia del sector en que operen. Principalmente, las MiPyme serán las más beneficiadas.
Falta de cobertura nacional.	La demanda existente por parte de los emprendedores, inversores y autoempleo, ello favorece a la aparición en escena de nuevos operadores que seguirán creciendo.
Bajo seguimiento a las ventas de las franquicias.	Implantar normas específicas que favorezcan el adecuado crecimiento y desarrollo del sector en su conjunto. Aquellos países que las tienen implantadas no sólo son los más sólidos, sino que son los que contarán con un mayor apoyo de inversores y capital estructurado en torno a las marcas.
Conocimiento técnico de los franquiciados.	Internet deberá jugar un papel más relevante en las redes de micro franquicia. Ha de articularse convenientemente.
Competidores de fabricación nacional y abastecimiento local.	Debe ser capaz de ganar la confianza de los inversores en el escenario actual de la economía y favorecer nuevas formas de acceso a los mismos.

Fuente: Elaboración propia (2 019)

Aspectos clave del negocio

En 2 012, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Departamento Nacional de Planeación hallan en el modelo un esquema de emprendimiento que permite generar negocios más estructurados, considerando la población base de la pirámide, y se propone en la Mesa Nacional de Emprendimiento, orientado ello a usarlo como una estrategia potente para la superación de la pobreza, resaltando la definición propuesta por el Banco Interamericano de Desarrollo -BID, a través del Fondo Multilateral de Inversión – FOMIN.

Mediante esto se estarían acercando las tiendas, o a los clientes objetivos, con soporte y un acompañamiento confiable desde lo técnico y lo administrativo, con productos acreditados, suministro garantizado y precios competitivos, con la permanente y oportuna disponibilidad.

Las microfranquicias como modelo de negocio innovador

Si consideramos los esfuerzos, han sido loables y de un impacto significativo, pero no se han presentado en el país casos de articulación directa de una compañía como *PREMAC* en su desarrollo; no se han abordado sectores económicos como el energético, con un nivel tan representativo de crecimiento; ni públicos y usuarios de este nivel.

Es por ello, que esta propuesta es una estrategia y desarrollo de alto nivel asociado a una innovación en la gestión empresarial, en este sector colombiano, en el tema de las microfranquicias de alto impacto, y por qué no, de base tecnológica; lo que hace de esta propuesta, una contribución fundamental en el país, bajo el aprovechamiento del modelo de la franquicia social.

Resultados preliminares

Se realizó un piloto de microfranquicia, evaluando los factores críticos y fundamentales que permitan desarrollar un plan de expansión a largo plazo, permitiendo llevar estadísticas de resultados y ajustes requeridos.

Se realizó un sondeo acerca de la opinión de la gente sobre cuáles eran los mejores lugares de ubicación en términos de mejorar la cobertura, para observar comportamientos significativos que permitan expandir el modelo a otros lugares del país y en lo referente a la satisfacción de los técnicos de instalación en cuanto a acompañamiento técnico, costo y oportunidad.

Se puso en marcha el proyecto de micro franquicias el cual consistía en proponer negocios que ayudaran a *PREMAC* a minimizar costos, mediante la descentralización de la marca.

Conclusiones

El concepto de micro franquicia ha venido permeando los modelos económicos a nivel mundial; esto permite ampliar el concepto de la franquicia social y segmentar la población (negocios inclusivos y oportunidades para la «base de la pirámide»); y contribuye al mejoramiento de la calidad de vida para más población.

Entidades como el Fondo Multilateral de Inversión - FOMIN, del Banco Interamericano para el Desarrollo – BID, centran su atención en el tema de las microfranquicias como un futuro prometedor para las poblaciones de la base de la pirámide y «un novedoso modelo de negocio que promete generar oportunidades económicas, quienes aún sin contar necesariamente con gran espíritu emprendedor o habilidades técnicas, puedan igualmente desarrollar un negocio exitoso»

(Propaís; BID - FOMIN, 2015). Colombia y Latinoamérica, están en pro de modelos desarrollados e innovadores que permitan la flexibilización y adaptación a cambios en la economía.

Con todo lo anterior se puede evidenciar que la implementación de las microfranquicias es muy beneficiosa para la empresa *PREMAC*, siempre y cuando sepan enfocarla y entiendan las necesidades de la sociedad a la cual van a impactar, los grupos de interés que les pueden ayudar y la capacidad de gestión que pueden proporcionar; así como la importancia de mantener un equilibrio tanto en la implementación, como en el seguimiento que se le haga a los puntos instalados; conservando un enfoque que vaya paralelo a lo que busca la empresa y que sirva como guía para la toma de decisiones.

Lista de referencias

- B. Maciejewski, M. J. (2018). *Franquicias sociales: escala y difusión de la innovación en Canadá*. Elsevier ltd., 217 -223 pp.
- Barrera-Duque, E. y Sepúlveda-Calderón, P. (2013). GLOBAL BLUE HYDROS (GBH): Explorando el modelo de negocio. En: *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. IX (16), 21 -42 pp.
- Beck, S., Deelder, W., y Miller, R. (2010). Franchising in Frontier Markets. En: *Innovations*, 153 – 162 pp.
- Burand, D. y Koch, D. (2010). Microfranchising: A Business Approach to Fighting Poverty. *Franchise Law Journal*, 30 (1), 24 – 34 pp.
- Maldonado-Cárdenas, I. C. (2009). Análisis del desarrollo de Microempresas, bajo el Sistema de Micro-franquicias, período 2006-2008, en el Ecuador. [Tesis]. ESPE - Escuela Politécnica del Ejército Ecuador, Facultad de Ingeniería en Finanzas y Auditoría. Sede Sangolquí.
- Cárdenas, J. H. [Director], Escobar, N. [Consultora] y Riveros, L. [Consultora]. (2015). *Benchmarking internacional sobre micro franquicias de formato de negocio*. [Informe final]. Propaís. [Documento PDF]. Obtenido de: <https://microfranquicias.com.co/col/wp-content/uploads/pdf/5.Benchmarking-internacional.pdf>
- Crawford-Spencer, E. y Cantatore, F. (2016). Models of Franchising for Social Enterprise. En: *Journal of Marketing Channels*, 23 (1- 2), 47-59 pp.
- Fairbourne, J. S. (2006). Michrofranchise development initiative: progressive thinking for creating economic self-reliance. *Advances in economic self-reliance*. Forthcoming.

Fairbourne, J. S., Gibson, S. W. y Dyer, G. W. (2007). *Microfranquicias: Creando riqueza en la base de la pirámide*. [Versión en español de la obra *MicroFranchising: Creating wealth at the bottom of the Pyramid*]. Ediciones EAN.

Herrera-Ramírez, C., Martínez-Campo, K. Y. y Téllez-Murillo, N. (2018). *Franquicia en Colombia: Una oportunidad de emprendimiento*. Universidad Agustiniana.

Hidalgo-Jaramillo, J. R. (agosto de 2017). *Elaboración del modelo de negocios basado en el desarrollo de franquicias para la empresa Nail Spa & Coffee Shop*. [Tesis de grado para obtener el título de ingeniería en negocios internacionales]. Repositorio Digital Universidad Internacional de Ecuador - UIDE. Quito. 120p. Obtenido de:
<http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/2364/1/T-UIDE-1688.pdf>

Huerta-P, J. B. (2004). *El desempleo en Venezuela*. Artículo digital en: José Huerta: Consultoría de información. Obtenido de: <http://www.josebhuerta.com/desempleo.htm>

Jones Christensen , L., Parsons, H. y Fairbourne, J. (2010). Building Entrepreneurship in Subsistence Markets: Microfranchising as an Employment Incubator. En: *Elsevier: Journal of Business Research*, 63 (6), 595 – 601 pp. Obtenido de:

Lehr, D. (Agosto de 2008). *Microfranchising at the base of the pyramid. Working Paper*.

Acumen Fund. [Documento PDF]. Obtenido de:

https://static1.squarespace.com/static/596bcb58e58c6217db47c453/t/5a0b2fe4ec212d4375b29a70/1510682597287/microfranchising_workingpaper_198.pdf

Magleby, K. (2008). *Microfranquicias: la solución a la pobreza global. Asociación Ecuatoriana de Franquicias*. [Versión en Castellano de la Obra *Ending global poverty: the microfranchise solution*]. Asociación Ecuatoriana de Franquicias. [Documento PDF].

Obtenido de:

http://www.fecoopse.com/files/libro_microfranquicias_la_solucion_a_la_pobreza_m.pdf

Serrano-Tapia, J. D. y Chan-Mendoza, R. A. [Minchala Santander, R. T., tutor]. (febrero de 2012). *Estudio de mercado dirigido a los comerciantes minoristas del cantón Milagro y sus sectores aledaños, para determinar la prefactibilidad de creación e implementación de una empresa comercializadora de productos Nestlé*. [Trabajo de grado para obtener el título de ingeniero comercial]. Universidad Estatal de Milagro- Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales. Milagro, Ecuador. [Documento PDF]. Obtenido de:

<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/2026/1/Estudio%20de%20mercado%20dirigido%20a%20los%20comerciantes%20minoristas%20del%20cant%C3%B3n%20Milagro%20y%20sus%20sectores%20aleda%C3%B1os%20para%20determinar%20la%20prefactibilidad%20de%20creaci%C3%B3n%20e%20implementaci%C3%B3n%20de%20una%20empresa%20comercia.pdf>

Mora-Briones, E. J. y Veloz-Baque, R. A. (2013). *La franquicia en el Ecuador y propuesta de diseño de un modelo microfranquiciado para la distribución*. [Tesis para obtener el título de Magíster en administración de empresas]. Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, Ecuador. Repositorio Digital UPS. [Documento PDF]. Obtenido de:

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4826/1/UPS-GT000410.pdf>

Nyadzayo, M. W, Sridharan, S., Matanda, M. J. y Ewing, M. T. (2013). Microfranchising: A marketing perspective in economic empowerment of subsistence level. En: *Proceedings of the 2013 Annual Conference of the Emerging Markets Conference Board*, Nelson Mandela Metropolitan University Business School. 123-127 pp. [Documento PDF].

Obtenido de:

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34660409/2013_Annual_EMCB_Conference_Proceedings_3.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1550393104&Signature=wYan9NKygt0Vy95ECukLLqy4EL8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D2013_Annual_EMCB_Conference_Proceedings.pdf#page=123

Prahalad, C. K. y Hart, S. L. (2002). Negocios en la base de la pirámide. *Gestión*, 7 (3), 108-117 pp.

Propais. (2015). *Ventajas y Beneficios de las microfranquicias*. [Entrada en un portal web]. En: propais.org.co. Obtenido de: <https://propais.org.co/beneficios-de-las-microfranquicias/>

Radmore, J. (2015). *Configuraciones alternativas de prestación de servicios de microfranquicias: creación de resistencia económica y energética con iShack*. Universidad de Stellenbosch. Library and information services, II - III.

Rivera-Heredia, A. y Rocha, J. A. (2015). *Las microfranquicias como un nuevo modelo social empresarial en Colombia. El sector Acuicola*. [Memorias del VI Congreso Internacional en gestión, emprendimiento en innovación. Nueva Economía e Innovación Social] . Universidad EAN, Bogotá. 484 – 502 pp. [Documento electrónico]. Obtenido de: <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/memorias/23-publicaciones/444-nueva-economia-e-innovacion-social>

Rúa, F. A. (2014). El desarrollo y las ventajas competitivas de los negocios franquiciados en Argentina. [Tesis de grado]. Universidad Abierta Interamericana, 45.

Sampértegui-Muñoz, J. P, Chamba, A., Valverde-Marín, L., Patiño-Calderón, T. y Jara-

Galdeman, C. (2016). Microfranquicia Social, Alternativa de Ordenamiento del Comercio Informal y Desarrollo socio-económico, caso "Al Pasito". *Suracademia - Revista del Área Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja*. 1 (5), 45 – 56 pp. [Documento digital]. Obtenido de:

https://issuu.com/universidadnacionaldeloja/docs/revista_suracademia_5_-_enviar

Solana-Camacho, M. A. (2016). *Franchises in Colombia, legal regulations and features*

[Franquicias en Colombia, características y regulación legal]. En: Revista de derecho, (45), Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia. [Documento PDF]. Obtenido de: <http://www.scielo.org.co/pdf/dere/n45/n45a13.pdf>

Timonen-Nissi, I. (2017). Factors Affecting Performance of International Microfranchises: Case of HealthStore Foundation. Turun Yliopisto, University of Turku. Kauppakorkeakoulu Turku School of Economics, 5 -28 pp.

Tirado-Castillo, M. E. y Viveros-Zambrano, M. (2015). Las microfranquicias en la economía solidaria: emprendimiento para la generación de ingresos en Colombia. [Tesis para el título de magíster en estudios y gestión de desarrollo]. Universidad de La Salle, Bogotá. [Documento PDF]. Obtenido de:

http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/18351/72111212_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tordecilla-Acevedo, V., Pérez-Morón, J. M. y Moscote-Palomino, A. C. (2018). Análisis de la microfranquicia como modelo empresarial innovador e incluyente aplicado en el sector gastronómico. Caso: MiPyme colombiana. [Tesis de grado]. Facultad de Economía y Negocios, Universidad Tecnológica de Bolívar. En: *Revista Atlántica de Economía,*

número especial, (3). Universidad Tecnológica de Bolívar. pp. [Documento PDF].

Obtenido de: file:///C:/Users/ASUS/Downloads/Dialnet-

AnalisisDeLaMicrofranquiciaComoModeloEmpresarialIn-6525207.pdf

Ulloa-Soto, J. D. (2012). Franquicias Nacionales: Factores de Éxito y fracaso. *Economía y*

sociedad, (42), 9-31 pp. [Documento PDF]. Obtenido de:

file:///C:/Users/ASUS/Downloads/5116-Texto%20del%20art%C3%ADculo-10751-3-10-20130909.pdf

Vera, M. B. (2016). Negocios en la base de la pirámide en las TICs : inclusión digital e

innovación en servicios asequibles. [Tesis de grado]. Universidad de San Andrés. Escuela de Administración y Negocios, Buenos Aires, Argentina. [Documento PDF]. Obtenido de:

<http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/12129/2/%5bP%5d%5bW%5d%20MBA%20Vera%2c%20Mar%C3%ADa%20Bel%C3%A9n.pdf>

Wankel, C. (2008). *Alleviating Poverty through Business Strategy*. Editorial PalgraveMacmillan,

Estados Unidos.