

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/333731714>

Expansión de la pequeña y mediana empresa mediante el desarrollo de microfranquicias para población de bajos ingresos en Colombia.

Chapter · June 2019

CITATIONS

0

READS

282

3 authors:



[James Perez-Moron](#)

Universidad de La Sabana

31 PUBLICATIONS 81 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



[Verónica Tordecilla-Acevedo](#)

Universidad Tecnológica de Bolívar

12 PUBLICATIONS 7 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



[Lina Marrugo-Salas](#)

Universidad Tecnológica de Bolívar

30 PUBLICATIONS 41 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Nuevas Realidades Glocales e Innovación

Serie PYME TOMO III

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas - ISBN: 978-958-56958-7-0



**Tecnológico
de Antioquia**
Institución Universitaria
VIGILADA MINEDUCACIÓN



FAEDPYME
Fundación para el Análisis Estratégico y
Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa





Nuevas Realidades Glocales e Innovación



Serie PYME TOMO III

Coordinadores

Yany Rincón Quintero
Jorge Aníbal Restrepo-Morales
Juan Gabriel Vanegas López

Prólogo Rodrigo Varela Villegas, Ph.D.
Director del Centro de Desarrollo del Espíritu
Empresarial (CDEE).
Investigador Emérito de COLCIENCIAS.

Para referenciar este libro:

Rincón, Y., Restrepo, J. & Vanegas, J. (Coords.)(2018).Nuevas realidades glocales e innovación . Serie Pyme Tomo III. Medellín, Colombia. pp. 422. Sello Editorial PUBLICAR-T. Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria.



VIGILADA MINEDUCACIÓN



Rincón, Y.; Restrepo- Morales, J.; Vanegas, J.; Arcila, M.; Asprilla, E.; Arraut, L.; Bejumea-Garcés, J.; Castilla, N.; Castillo, M.; Correa, Z.; Durán, S.; Erazo R.; García, J.; González Y.; Gutiérrez-Flórez, J.; Gutiérrez-Londoño, J.; Herrera-Cárdenas, C.; Hoyos F.; Jiménez, L.; León, O.; Manzano, O.; Marín, D.; Martínez, I., Marrugo-Salas, L.; Medina, S.; Molina, A., Mosquera, J.; Muñoz Y.; Ospina, J.; Pabón, D.; Parra-Bolaños, N.; Parra, M.; Pérez- Balbuena, J.; Pérez-Morón, J.; Ramírez, J.; Reyna, M.; Rodríguez M.; Romero, C.; Romero P.; Sánchez G.; Solarte C.; Solarte, M., Tordecilla-Acevedo, V.; Zapata, A.

Nuevas realidades glocales e Innovación

p.p 422

ISBN: 978-958-56958-7-0

Primera Edición: Diciembre, 2018

© Nuevas realidades glocales e Innovación
Serie PYME Tomo III

ISBN: 978-958-56958-7-0

Los capítulos del presente libro fueron evaluados bajo la modalidad de doble ciego, por los pares evaluadores del Sello Editorial Publicar-TDEA.

Coordinadores

Yany Rincón Quintero

Jorge Restrepo Morales

Juan Gabriel Vanegas

Tecnológico de Antioquia - Institución Universitaria

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Calle 78B 72A - 220, Medellín, Colombia, Suramérica
PBX: (+57 4) 444 3700 ext.: 2139



Sello Editorial PUBLICAR-T del Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria.

Diseño, diagramación, ilustraciones e impresión

Divegráficas S.A.S.

Fotografía

José Daniel Urdaneta. Fotógrafo Profesional. www.pichurdaneta.com

Los artículos publicados en este libro incorporan contenidos derivados de procesos de investigación y reflexión académica, y no representan necesariamente los criterios institucionales del Tecnológico de Antioquia. Los contenidos son responsabilidad exclusiva de los autores, y cualquier observación o cuestionamiento sobre la originalidad de los textos puede ser notificada. El Tecnológico de Antioquia autoriza la reproducción total de los textos con fines exclusivamente académicos, dando estricto cumplimiento a las normas de referenciación bibliográfica en favor de los autores y de la institución editora. Cualquier uso diferente requerirá autorización escrita de la dirección-edición, y su omisión inducirá a las acciones legales dispuestas por las leyes nacionales e internacionales sobre la propiedad intelectual y los derechos de autor.

Hecho en Colombia.



Lorenzo Portocarrero Sierra
Rector

Elimeleth Asprilla Mosquera
Vicerrector Académico

Fabio Vargas Agudelo
Director de Investigación

José Albán Londoño Arias
**Decano Facultad de Ciencias
Administrativas y Económicas**



Jorge Restrepo Morales
Director Grupo de Investigación Red

<https://sites.google.com/site/grupodeinvestigacionred/>



Domingo García Pérez de Lima
**Director General de la Fundación Análisis
Estratégico para el Desarrollo de la Pyme
(FAEDPYME)**

Edgar Julián Gálvez Albarracín
Coordinador para Colombia FAEDPYME
<http://www.faedpyme.upct.es/>

Tecnológico de Antioquia
Institución Universitaria
Medellín, Colombia
2018

Coordinadores

Yanyñ Rincón Quintero
Jorge Anibal Restrepo-Morales
Juan Gabriel Vanegas López

Autores

Armando Isaac Zapata Atehortúa,
Astrid Molina Molina
Carmen Helena Romero Díaz
Claudia Estela Herrera-Cárdenas
Claudia Solarte Solarte
Diana Pabón González
Diego Armando Marín Idárraga
Elimeleth Asprilla Mosquera
Fanery Andrea Hoyos Giraldo
Gerardo Sánchez Ambriz
Isaías Martínez Trejo
Jaime Alejandro Ospina Betancur
James Manuel Pérez-Morón
Javier Ramírez Durán
Jesús Enrique García Guilliany
Jhony Mauricio Gutiérrez-Florez
Jorge Anibal Restrepo Morales
José de Jesús Pérez-Balbuena
José María Gutiérrez-Londoño
José Olivar Mosquera Mosquera
Juan Sebastián Benjumea-Garcés
Laura Esther Jiménez Ferretiz
Lina Margarita Marrugo-Salas
Luis Carlos Arraut Camargo,
Margel Parra Fernández
Marleny Arcila Aristizábal
Martha Liliana Castillo Monroy
Martha Solarte Solarte
Miguel Ángel Reyna Castillo,
Miguel Ángel Rodríguez Rodríguez
Nicolás Parra-Bolaños,
Niyis Castilla Noguera
Omaira Manzano Durán
Omar Alexander León García
Pedro A. Romero Díaz
Reinaldo Erazo Rodríguez
Santiago Medina Hurtado
Sonia Ethel Durán
Verónica Tordecilla-Acevedo
Yolanda González Castro
Yuneris Muñoz Cardona
Zamanda Correa Correa

CAPÍTULO 4	113
Análisis de oportunidades tecnológicas para las pymes de la cadena productiva de la mora (<i>rubus glaucus benth</i>) en Colombia	
<i>Analysis of technological opportunities for smes in the blackberry value chain (<i>rubus glaucus benth</i>) in Colombia</i>	
Yolanda González Castro	
Diana Carolina Pabón González	
Omaira Manzano Durán	
CAPÍTULO 5	133
Gestión de la innovación en pymes del sector terciario en la ciudad de Popayán, Cauca	
<i>Management of innovation in smes in the tertiary sector in the city of Popayán, Cauca</i>	
Zamanda Correa Correa	
Reinaldo Erazo Rodríguez	
Miguel Ángel Rodríguez Rodríguez	
CAPÍTULO 6	153
El Patio: laboratorio de innovación que piensa globalmente y actúa localmente en beneficio de las mipymes de Cartagena	
<i>El Patio: laboratory of innovation that thinks globally and acts locally in benefit of the smes of Cartagena</i>	
Luis Carlos Arraut Camargo	
Yuneris Muñoz Cardona	
Niyis Castilla Noguera	
CAPÍTULO 7	176
Expansión de la pequeña y mediana empresa mediante el desarrollo de microfranquicias para población de bajos ingresos en Colombia	
<i>Expansion of small and medium-sized companies through the development of microfranchises for low-income people in Colombia</i>	
James Pérez-Morón	
Verónica Tordecilla-Acevedo	
Lina Marrugo-Salas	
CAPÍTULO 8	207
Neurociencias aplicadas a la comprensión y el mejoramiento del sector empresarial en Colombia	
<i>Neurosciences applied to the understanding and improvement of the business sector in Colombia</i>	
Nicolás Parra-Bolaños	
Juan Sebastián Benjumea-Garcés	
Claudia Estela Herrera-Cárdenas	



Capítulo 7

Expansión de la pequeña y mediana empresa mediante el desarrollo de microfranquicias para población de bajos ingresos en Colombia

Expansion of small and medium-sized companies through the development of microfranchises for low-income people in Colombia

James Pérez-Morón

Universidad Tecnológica de Bolívar

Verónica Tordecilla-Acevedo

Universidad Tecnológica de Bolívar

Lina Marrugo-Salas

Corporación Universitaria Rafael Núñez

Para referenciar este capítulo:

Pérez-Morón, J., Tordecilla-Acevedo, V. y Marrugo-Salas, L. (2018). Expansión de la pequeña y mediana empresa mediante el desarrollo de microfranquicias para población de bajos ingresos en Colombia. Capítulo 7. pp. 176-205. En Rincón, Y., Restrepo, J. y Vanegas, J.G. (Coords.). (2018). Nuevas realidades glocales e innovación pp. 422. Medellín, Colombia. Editorial PUBLICAR-T. Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria.

Resumen

Las mipymes colombianas contribuyen al crecimiento económico nacional con un 45 % del Producto Interno Bruto (PIB), el 99 % de establecimientos productivos y 80,8 % de los empleos, sin embargo aún tienen altas tasas de informalidad empresarial, laboral y de productos. Las microfranquicias como formato de negocio son una alternativa incluyente que permiten la formalización y que además requiere bajos montos de inversión al

alcance de las personas en la base de la pirámide de ingresos. Este trabajo tiene como objetivo describir cómo el modelo de microfranquicias aporta a la expansión de las mipymes y contribuye a la generación de empleos e ingresos sostenibles en la población de bajos ingresos colombiana. La investigación tuvo un enfoque cualitativo y explicativo mediante la revisión de las convocatorias para la expansión de mipymes a través de microfranquicias de iNNpulsa y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin), Propaís y fuentes secundarias. Los resultados evidencian que bajo el formato de microfranquicias las pymes fortalecen su calidad gerencial y capacidad innovadora y pueden integrar cadenas de valores locales y globales. No obstante, se requiere de una solidez financiera y organizacional para aumentar el éxito en la implementación de la microfranquicia. Para dar un mayor impulso a las microfranquicias se deben destacar los beneficios para franquiciantes y franquiciados, asimismo destacar que la microfranquicia no es para todos, ni todos los modelos de negocio pueden ser “franquiciables”. Finalmente, aun cuando no se dispone de regulación legal específica, esto no ha sido un problema para la creación de microfranquicias en Colombia y se debe aumentar el acceso a oportunidades de negocios y servicios financieros de la población de menores ingresos.

Palabras clave: Microfranquicias, mipymes, población de bajos ingresos, modelo de negocios, pobreza

Abstract

Colombian Small and Medium Enterprises (SMEs) contribute to national economic growth with 45% of Gross Domestic Product (GDP), 99% of productive establishments and 80.8% of jobs, but still have high rates of business, labor and product informality. Microfranchising as a business format is an inclusive alternative that allows its formalization and also requires low amounts of investment available to people at the base of the income pyramid. The objectives are to describe the microfranchise model, as it contributes to the expansion of Micro Small and Medium Enterprises (MSMEs) and their contribution to the generation of jobs and sustainable incomes in the Colombian low-income population. Our research was of a qualitative and explanatory approach through the review of calls for the expansion of Micro Small and Medium Enterprises (MSMEs) through microfranchises of iNNpulsa and the Inter-American Development Bank (IDB) the Multilateral Investment Fund (MIF), Propaís and secondary sources. The results show that under the microfranchise format small

and medium enterprises (SMEs) strengthen their managerial quality, innovative capacity and can integrate local and global value chains. However, a financial and organizational strength is required to increase the success in the implementation of the micro franchise. It is also evident that to give greater impetus to microfranchises, the benefits for franchisors and franchisees must be highlighted and that the microfranchise is not for everyone, nor can all business models be “franchiseable”. Finally, even though there is no specific legal regulation available, this has not been a problem for the creation of microfranchises in Colombia and access to business opportunities and financial services of the lower income population must be increased.

Keywords: *Microfranchises, MSMEs, low-income population, business model, poverty.*

Introducción

El presente documento tiene como objetivo describir cómo el modelo de microfranquicias aporta a la expansión de las mipymes y contribuye a la generación de empleos e ingresos sostenibles en la población de bajos ingresos colombiana. El análisis se basa en las microfranquicias exitosas creadas y existentes en el país como resultado de la implementación de los proyectos para la expansión de microfranquicias en Colombia y liderados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin) y Propaís; las convocatorias de iNNpulsa Colombia, el Programa de las Naciones Unidas (PNUD) y el gobierno coreano.

Este documento está compuesto por varias secciones, así: en primer lugar, se presenta el estado del arte de las microfranquicias (sección 2); posteriormente se examina el desarrollo y la relación de las mipymes con la población de bajos ingresos (sección 3); más adelante, se vislumbra el proceso expansivo de las mipymes a través del desarrollo territorial y la tendencia hacia mercados inclusivos (sección 4); luego, la metodología utilizada (sección 5) para la realización del análisis y la discusión de resultados (sección 6), y, por último, se formulan las principales conclusiones (sección 7).

Estado del arte

El modelo de microfranquicias en el contexto de la innovación social es un área de investigación relativamente nueva (Sempértegui, Chamba, Valverde, Patiño y Jara, 2016). Las microfranquicias están aprendiendo a adaptar el poderoso modelo empresarial de las franquicias a la realidad total presente en los países en desarrollo, al ser la herramienta más efectiva disponible para crear grandes cantidades de mipymes de éxito y propiedad local (Magleby, 2008). La principal diferencia de las microfranquicias con las franquicias es “su intención de aliviar la pobreza”. En comparación con una franquicia tradicional, que se enfoca solamente en la generación de una ganancia financiera personal para el franquiciante, las microfranquicias se diferencian por su enfoque en generar beneficios públicos sociales en la población de bajos ingresos (Diochon, Anderson y Ghore, 2017).

Esta investigación siguió el concepto de franquicias sociales, en particular de los modelos en el que se utiliza la franquicia comercial para un propósito social (Crawford-Spencer y Cantatore, 2016), en

este caso, como grupo focal, las poblaciones vulnerables, en riesgo de exclusión social y víctimas del conflicto armado en Colombia (Castillo y Picón, 2017). Al respecto, desde el gobierno colombiano se han gestado diversas iniciativas y organizaciones que han trabajado en la atención de las víctimas del conflicto. Una de las formas de generar reparación e integración es la creación y promoción del emprendimiento social para generar empoderamiento en estas comunidades. Así, las microfranquicias responden a la interacción de los atributos que se reflejan en la Figura 1, es decir, adquieren una doble dimensión, son un híbrido entre franquicias comerciales y empresas sociales.

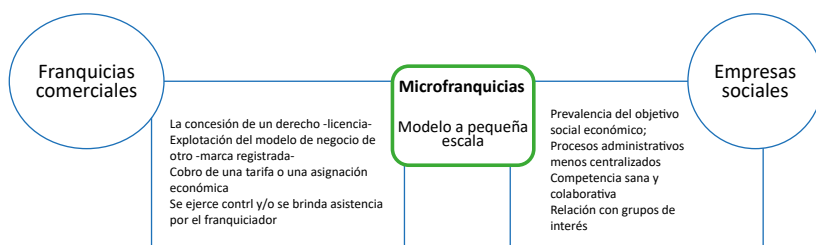


Figura 1. Atributos de las franquicias comerciales y empresas sociales.

Fuente: Elaboración propia con base en Crawford-Spencer y Cantatore (2016, p. 48)

Aunque no existe una regulación extensa sobre las microfranquicias en Colombia, esto no ha sido un problema para su creación, para la expansión del modelo ha sido necesario el apoyo teórico y conceptual del microcrédito y obviamente de las tradicionales franquicias comerciales (Burand y Koch, 2010). La investigación realizada por Poveda y Gil sobre microfranquicias solidarias como estrategia de consolidación de gestión de conocimiento y construcción de paz, visualizó la creación de siete cooperativas en distintas ciudades del país y logró demostrar el impacto económico en las comunidades sujeto de estudio. Al respecto se identificó que tienen “problemas de ensamblaje y canales de distribución, no son sostenibles pero generan oportunidades adaptables de ingresos”; de igual manera, se concluyó que “la iniciativa es la base para un cambio sistémico en el participante, no determina un éxito cortoplacista se fundamenta en la asociatividad desde la interacción comunitaria” (Poveda y Gil, 2017, p. 9).

Las microfranquicias permiten la replicabilidad de modelos de negocios que ya han sido probados, y que se dirigen a los grupos en situación de pobreza a través de pequeños negocios que ellos se puedan permitir y manejar (Lehr, 2008; Christensen, Parsons y Fairbourne, 2010; Smith y

Seawright, 2015). Generalmente, se ofrecen subsidios o capital semilla mediante los cuales se impulsa el desarrollo económico en las regiones donde operan y son un incentivo para ayudar a superar la pobreza lo que permite su diferenciación con el modelo de franquicia tradicional. El estudio de Depree y Su (2011) concluyó que las microfranquicias pueden proporcionar una vía para replicar un modelo de negocio probado, lo cual simplifica enormemente el proceso de creación de una microempresa.

El estudio correlacional realizado a las microfranquicias de *Fanmilk* en hombres en Ghana, África, reveló una “relación positiva estadísticamente significativa entre la variable de microfranquicia y el desempeño del negocio” Christensen et al., 2010, pp. 599-600). Las variables son los costos iniciales, la edad del negocio y el número de empresas exitosas. Los investigadores concluyeron que las microfranquicias, bajo el modelo de *ready-made jobs*, promueven la creación de empleos, y aunque las utilidades inicialmente no son tan altas, los menores costos de inversión pueden permitir un mayor retorno de la inversión, pero se requiere un trabajo arduo por parte de los microfranquiciados.

Para Hasliyawani y Othman (2016) la microfranquicia es una opción para reducir los riesgos del franquiciante; se desarrolla de la mano junto con el apoyo gubernamental, con el apoyo de organizaciones no gubernamentales (Hunter y Wheaton 2014) y con asociaciones intersectoriales (Christensen y Lehr, 2014). Ahora bien, es importante conocer que las microfranquicias pueden ser una opción viable para la población Base de la Pirámide (BdP), concepto acuñado por Prahalad y Hart (2002) para referirse a la población que está en el nivel 4 y que tiene ingreso anual per cápita inferior a USD\$1.500 dólares. En este sentido, las iniciativas para aliviar la pobreza en la base de la pirámide son cada más sólidas y variadas, con un enfoque en el que las comunidades más vulnerables sean el centro del desarrollo (Chmielewski, Dembek & Beckett, 2018).

Otros estudios (Pitta, Guesalaga y Marshall, 2008; Sánchez, Lago y Loitegui, 2017) coinciden en afirmar que las microfranquicias pueden ayudarse a generar valor mutuamente al crear modelos de negocios rentables para erradicar la pobreza y para la población BdP, apartándose así del enfoque tradicional que consiste en negocios con “la cima de la pirámide”, donde el enfoque son las utilidades y los mercados lo suficientemente grandes para generarlas. En los estudios sobre modelos de negocios varía el concepto del modelo y se destacan diversos tipos de modelos de negocios (Magretta, 2002; Osterwalder y Pigneur, 2010; Baden-Fuller y Morgan, 2010; Zott, Amit y Massa, 2011).

Por su parte, Prahalad (2005) mostró la relación entre el sector privado y la población BdP, pues, en su opinión, estos deben trabajar juntos y crear modelos de negocio que sin perder los beneficios económicos también generen beneficios sociales, es decir, que sean transformadores sociales. Prahalad y Hammon (2002) destacaron, además, que los modelos de negocios que se enfocan en los más pobres pueden obtener una nueva fuente de crecimiento y una mayor eficiencia, lo que llevaría a una reducción de costos y acceso a innovación.

McKague, Menke y Arasaratnam, (2014), en su investigación sobre la microfranquicia en Nairobi, detectaron la necesidad de la comprensión profunda sobre el modelo de negocio y sus clientes, con el fin de perfeccionar los procesos clave desde el principio, y así crear una base sólida para la replicación de las microfranquicias. Otros, como Borini, Carneiro y De Resende (2018), basándose en la teoría del emprendimiento, destacaron la importancia del ‘periodo de luna de miel’ o periodos iniciales de la microfranquicia sobre la percepción de la marca y el apoyo del franquiciante.

Los productores, al identificar desafíos y oportunidades que encuentran al suministrar bienes a la población BdP, deben ajustar su estrategia empresarial con los tipos de productos, empaques, preferencias y determinantes de compra que así lo requieran (Borchardt *et al.*, 2018). Para Martínez y Carbonell (2007), el mercado que representa la población BdP amerita una estrategia empresarial basada en altos volúmenes de ventas, bajos márgenes y empaques individuales, por ello se debe trabajar en conjunto y no mirarlos simplemente como sujetos pasivos y dependientes para explotar.

Según Esqueda y Hernández (2009), para escuchar la voz de la población base de la pirámide se debe generar un proceso de interacción, escucha y comprensión, la etnografía es la vía. Para Fernandes, Mason y Chakrabarti (2019), el trabajo articulado de los distintos actores en la población BdP debe posibilitar identificar barreras, preocupaciones y marcos de intervención y movilizar acciones colectivas, lo cual permitiría a las microfranquicias crear conexiones poderosas con dicha población. Es un proceso de co-creación y co-inversión donde la población BdP no sea vista como simples consumidores (Simanis y Hart, 2008).

Otros autores concluyeron que la importancia de la microfranquicia se justifica por el incremento del poder adquisitivo de la población de menores ingresos y en especial en los mercados emergentes (De Resende, Mendes y Carneiro, 2014; Fairbourne, 2006; Muñoz, Alon y Mitchell, 2010; Illetschko, 2011).

Microfranquicias y Población de Bajos Ingresos en Colombia

En los últimos años, la economía colombiana ha mostrado niveles de crecimiento por encima del promedio regional, sin embargo, ello aún no se traduce en mejoras significativas en temas tan sensibles como el desempleo, la desigualdad de ingresos, la generación de empleo formal y la erradicación de la pobreza. De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística Colombiano (DANE, 2018), en 2017 la *pobreza multidimensional* fue 17,0 % para el total nacional, y en 2016 fue 17,8 %. Entre 2016 y 2017, en el total nacional, 255.000 personas salieron de la pobreza multidimensional. En 2017, en el total nacional, la pobreza monetaria fue 26,9 % y la pobreza extrema fue 7,4 %. Entre 2016 y 2017, 385.000 personas salieron de la pobreza monetaria y 469.000 personas salieron de la pobreza extrema en el total nacional.

Para el PNUD (2010), entender el contexto territorial permite definir las zonas donde la oferta social del Estado y la activa participación de los empresarios pueden generar un mayor impacto social. Los departamentos donde confluyen los mayores índices de pobreza y al mismo tiempo se concentra el asentamiento de población desplazada son: Magdalena, Cesar, Sucre y Córdoba. Es allí donde el desarrollo de mercados inclusivos, como el ofrecido por las microfranquicias, puede aportar a la generación de empleo, creación y fortalecimiento de nuevas empresas, inversión en infraestructura, y fortalecimiento del capital social y desarrollo humano.

De acuerdo con la Red Latinoamericana de Investigaciones sobre Compañías Multinacionales (RedLat, 2016), Colombia posee uno de los mayores niveles de desigualdad en materia de ingresos (la brecha de ingresos entre los sectores de mayores ingresos de la población y los de menores ingresos es de 40 veces), un coeficiente de Gini de 0,508 en 2017, lo que ubica al país como el segundo más desigual de la región, donde confluyen el alto desempleo juvenil y de las mujeres y además una tasa de informalidad laboral que supera el 60 %.

Para ello el Gobierno nacional, en concordancia con la normativa vigente, procura desarrollar toda la capacidad productiva de la población BdP y apuesta por la generación de ingresos para la población en pobreza extrema y/o desplazamiento. Algunas de las normas se numeran en la Tabla 1.

Tabla 1. Referencias normativas

Año	Documento	Descripción
2005-2006	Consejo Nacional de Política Económica y Social, Documento CONPES Social 91 Documento CONPES 3400	Metas y Estrategias de Colombia para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio – 2015. Metas y Priorización de Recursos Presupuestales para atender a la Población Desplazada por la Violencia en Colombia.
2006	Ley 1014 de 2006	Fortalecer ecosistemas que favorezcan a todos los emprendedores del país para que puedan erigir más y mejores empresas.
2009	Documento CONPES 3616 de 2009	Lineamientos de la política pública de generación de ingresos para la población en situación de pobreza extrema y/o desplazamiento.
2008-2017	Pronunciamientos jurisprudenciales Corte Constitucional: Auto Constitucional 116/08, Auto Constitucional 005/09, Auto Constitucional 008/09, Auto Constitucional 395/15, Sentencia T-025/04, Sentencia T-066/17	
2011-2012	Artículo 60 de la Ley 1448 de 2011, en concordancia con el artículo 1º de la Ley 387 de 1997.	Registro Único de Población Desplazada (RUPD), o en el Registro Único de Víctimas establecido en la Ley 1448 de 2012, o el registro que los reemplace o modifique y que se encuentre en la ruta de reparación integral.

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, en este punto es importante destacar que en la población BdP se encuentran personas que desean ubicarse en el mercado laboral y otras que quieren ser emprendedoras, al igual que otras que no poseen las capacidades necesarias requeridas para emprender o ubicarse laboralmente, lo que las lleva a desarrollar negocios para subsistir que generalmente no son sostenibles a lo largo del tiempo. Debajo se encuentran las principales restricciones que enfrentan los modelos de negocios inclusivos en Colombia y que explican lo anteriormente planteado: 1) Limitada información de mercado; 2) Marco regulatorio

ineficiente; 3) Infraestructura física inadecuada; 4) Falta de conocimientos y habilidades; 5) Acceso restringido a productos y servicios financieros, y 6) Seguridad y confianza.

Ello ha llevado al Gobierno a invertir cada vez más en programas con el fin de fortalecer las capacidades emprendedoras que reduzcan dichas restricciones a través del desarrollo de empresas propias que a partir de bajas inversiones, generen ingresos y riqueza, creen empleo y contribuyan a la superación de la pobreza. Emprendimientos que garanticen mayores ingresos al Estado, que aporten a una mayor formalización laboral, que cuenten con una regulación diferencial (no se les deben aplicar las mismas regulaciones que a las grandes empresas) y con un mejor acceso a capital y activos fijos.

Expansión de las mipymes a través del desarrollo territorial y hacia mercados inclusivos

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) juegan un papel vital en el crecimiento económico y la generación de empleo (Haltiwanger, Jarmin y Miranda, 2013; Decker, Haltiwanger, Jarmin y Miranda, 2014; Restrepo, Loaiza y Gálvez, 2016), más de la mitad de los ocupados a nivel nacional se forma y desarrolla en ellas, potencian el desarrollo y el progreso económico (Gutiérrez, 2010). Estudios estiman que las mipymes del sector formal generan el 45 % del empleo y el 35 % de la producción en los países emergentes (Bell y Teima, 2015).

Por otro lado, como consecuencia de su baja productividad, las mipymes en Latinoamérica se caracterizan por su alto grado de mortalidad, el débil crecimiento de las que sobreviven y el enanismo empresarial (Ruiz y Deza, 2018). Autores como Lundström y Kremel (2009) demostraron una alta tasa de mortalidad de las mipymes en las primeras etapas de su ciclo de vida, que se explica en factores como su escasa inserción en cadenas de valor y falta de apalancamiento, lo cual debilita sus procesos de innovación y competitividad (Restrepo y Vanegas, 2009) y su actuar en función del triple bottom line, requisito que cada vez más la sociedad les demanda a las organizaciones (Rincón, Caridad y Salazar, 2017).

Hoy las mipymes tienen la oportunidad de hacer frente a su sustentabilidad (Monroy, 2016) y su poca inserción en las cadenas de valor a través del desarrollo basado en el potencial de los territorios donde funcionen. Por ejemplo, la activa vinculación de población de un territorio determinado a la cadena de valor de una empresa que tenga presencia allí puede disminuir los costos de transacción y mejorar las condiciones de competitividad en tal territorio (PNUD, 2010).

El enfoque de las mipymes en lo territorial se debe acompañar de varias estrategias, veamos: Organización de redes locales entre actores públicos y privados para promover la innovación productiva y empresarial; búsqueda de nuevas fuentes de empleo e ingresos en el nivel local; promoción de actividades de desarrollo científico y tecnológico en el nivel territorial; creación de nuevos instrumentos de financiamiento para atender a las mipymes locales, y valorización mayor de los recursos endógenos de cada ámbito local (Albuquerque, 2004).

Negociar con la población de bajos ingresos es un desafío para las mipymes y al mismo tiempo constituye un beneficio. En la población de bajos ingresos predomina el emprendimiento por necesidad (Diochon *et al.*, 2017) sobre el emprendimiento por oportunidad (Reynolds *et al.*, 2005; Fairbourne, Gibson & Gibb, 2007). En el emprendimiento por necesidad se cuenta con poco tiempo, recursos, capital humano y con bajas expectativas de crecimiento (Block, Kohn, Miller y Ullrich, 2015), y al mismo tiempo, por su tamaño, las posibilidades de crecimiento y expansión son inmensas.

Bajo esta perspectiva, se ha identificado en el modelo de microfranquicias una oportunidad para encarar serios problemas estructurales como la desigualdad, el empleo informal y la exclusión, lo cual constituye en sí mismo una innovación social, que responde a las condiciones locales y necesidades reales del mercado para superar las condiciones de pobreza desde sus perspectivas multidimensionales y de inclusión de la población BdP, la cual requiere un vehículo para jalonar o impulsar sus iniciativas empresariales en la medida en que sus capitales son limitados (Tirado y Viveros, 2015; Heredia y Rocha, 2016; Pérez, Tordecilla y Moscote, 2018).

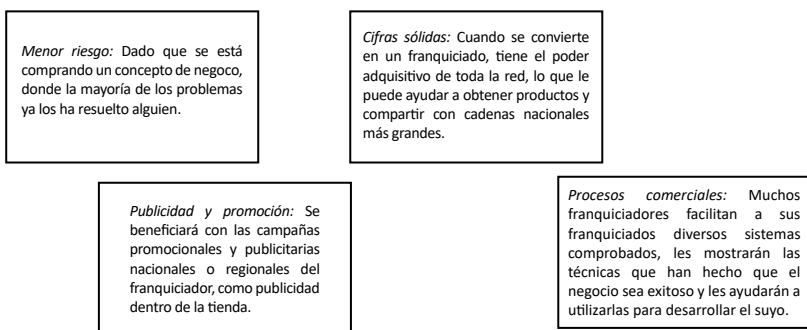


Figura 2. Ventajas de las microfranquicias.

Fuente: Elaboración propia con base en BID, Fomin y Propaís.

Metodología

El diseño de la presente investigación tiene un enfoque cualitativo y explicativo, de tipo descriptivo. Para identificar las investigaciones publicadas sobre microfranquicia y modelos de negocios en la BdP se realizó la búsqueda bibliográfica en bases de datos como Scopus, Ebsco Host, Jstor, Google Scholar, Academia.edu, Research Gate.net, Science Direct, Springer Link, Taylor and Francis, Emerald and Wiley.

La revisión de la literatura internacional sobre dichas temáticas se hizo de la siguiente forma: 1) se revisaron artículos publicados en Web of Science y Scopus. Por lo novedoso del tema, la cantidad de publicaciones pertinentes era limitada, por lo que se amplió la búsqueda a otras bases de datos y se incluyeron capítulos de libros, actas de conferencias y otras revistas. 2) La búsqueda de artículos no se limitó por la fecha de su publicación, sin embargo, la totalidad de la bibliografía referenciada va desde el 2002 hasta el 2018. 3) Las palabras claves utilizadas fueron *microfranchise*, *microfranchising*, *microfranquicia*, *franquicia social*, *bottom of the pyramid* y *base de la pirámide*. En general, se identificaron e incluyeron en la revisión bibliográfica 62 documentos, de los cuales 37 corresponden a artículos, 17 artículos enfocados en microfranquicia (Tabla 2) y 19 artículos enfocados en la base de la pirámide y emprendimiento social (Tabla 3), publicados en 28 diferentes revistas académicas con áreas de interés principalmente en economía, marketing, estrategia y negocios internacionales.

Tabla 2. Artículos sobre microfranquicia incluidos

Revistas	Artículos	Referencias
International Journal of Management and Enterprise Development	1	Borini <i>et al.</i> , 2018
Franchise Law Journal	1	Burand y Koch, 2010
Journal of Business Research	1	Christensen, Parsons y Fairbourne, 2010
Journal of Management	2	Combs <i>et al.</i> , 2011; Zott, Amit y Massa, 2011
Journal of Marketing Channels	1	Crawford-Spencer y Cantatore, 2016
Procedia Computer Science	1	De Pree y Su, 2011
Revista de Administração Contemporânea	1	De Resende <i>et al.</i> , 2014

Revistas	Artículos	Referencias
International Entrepreneurship and Management Journal	1	Diochon, Anderson y Ghore, 2017
Journal of Microfinance	1	Fairbourne, 2016
Procedia Economics and Finance	1	Hasliyawani y Othman, 2016
Entrepreneurship: Theory and Practice	1	Kistruck <i>et al.</i> , 2011
Atlantic Review of Economics	1	Pérez <i>et al.</i> , 2018
Revista Axioma	1	Poveda y Gil, 2017
Revista Sur Academia	1	Sempértegui <i>et al.</i> , 2017
The Business of Social and Environmental Innovation	1	Smith y Seawright, 2015
Nueva Economía e Innovación Social	1	Heredia y Rocha, 2016

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Artículos sobre emprendimiento social y base de la pirámide incluidos

Revistas	Artículos	Referencias
Long Range Planning	1	Baden-Fuller & Morgan, 2010
Small Business Economics	2	Reynolds <i>et al.</i> , 2005; Block <i>et al.</i> , 2015
Journal of Small Business Strategy	1	Borchardt <i>et al.</i> , 2018
Journal of Business Ethics	1	Chmielewski <i>et al.</i> , 2018
Journal of Business Research	1	Christensen, Parsons & Fairbourne, 2010; Fernandes <i>et al.</i> , 2019
Journal of Marketing Channels	1	Crawford-Spencer y Cantatore, 2016
Journal of Economic Perspectives	1	Decker <i>et al.</i> , 2014
International Entrepreneurship and Management Journal	1	Diochon, Anderson & Ghore, 2017
Review of Economics and Statistics	1	Haltiwanger, Jarmin & Miranda, 2013
Entrepreneurship: Theory and Practice	1	Kistruck <i>et al.</i> , 2011
Journal of International Business Studies	1	London & Hart, 2004
Small Business Research	1	Lundström & Kremel, 2009
Business Strategy Review	1	Martínez y Carbonell, 2007
Journal of Consumer Marketing	1	Pitta <i>et al.</i> , 2008

Revistas	Artículos	Referencias
Strategy + Business	1	Prahalad y Hart, 2002
IEEM Revista de Negocios	1	Sánchez <i>et al.</i> , 2017
The Business of Social and Environmental Innovation	1	Smith & Seawright, 2015
Nueva Economía e Innovación Social	1	Heredia y Rocha, 2016

Fuente: Elaboración propia.

Para una mejor estructura de la revisión bibliográfica, se utilizó el método de revisión de literatura de Callahan (2014) que se basa en el Qué, el Por qué, el Dónde, y el Cómo:

¿Qué sabemos sobre microfranquicias y población base de la pirámide? La sección II titulada 'Estado del Arte' presentó un panorama general de cómo los investigadores han abordado en sus estudios el tema de microfranquicias y población base de la pirámide.

¿Por qué deberían las personas saber más sobre microfranquicias? Se encontró la necesidad de mayor claridad en este campo de investigación mediante la revelación del potencial de las microfranquicias para aliviar la pobreza y trabajar con población de bajos ingresos. La sección III 'Microfranquicias y población de bajos ingresos en Colombia' abordó tal interrogante.

¿Dónde están las investigaciones respecto a la expansión de mipymes? Para responder a esta pregunta, en la sección IV titulada 'Expansión de las mipymes a través del desarrollo territorial y hacia mercados inclusivos', se resaltó el enfoque territorial y hacia qué lugar se han expandido las mipymes a través de las microfranquicias.

¿Cómo puede este documento llenar vacíos en la literatura? La sección VI 'Análisis y discusión de resultados' ofrece una guía para investigaciones futuras sobre cómo las microfranquicias benefician la expansión de las mipymes en Colombia, las regiones más impactadas por las microfranquicias, los sectores económicos que más se ajustan al modelo de microfranquicia y su contribución a la generación de empleos e ingresos sostenibles en la población colombiana de bajos ingresos.

Se tomaron como base las microfranquicias creadas por los proyectos para la expansión de microfranquicias de Propaís, el BID y Fomin (2015), las convocatorias de iNNpulsa, PNUD y el gobierno coreano, para describir el grado de crecimiento del modelo y su impacto en la expansión de mipymes. De igual manera, se muestran las principales regiones del país donde se encuentran las microfranquicias, el sector económico al que pertenecen y los empleos generados a la fecha. Las microfranquicias analizadas cumplen con los criterios de trabajar con la población BdP y tienen dentro de su mercado la misma población.

Análisis y discusión de resultados

En total, se analizaron dos proyectos para expansión de microfranquicias y mipymes del BID, Fomin y Propaís, dos convocatorias para microfranquicias y dos informes de gestión de iNNpulsa Colombia. La Tabla 4 muestra los detalles, impactos directos e indirectos sobre mipymes del proyecto CO-M1016 de estado completado. En la Tabla 5 se presentan los detalles a la fecha del proyecto CO-M1082¹, el cual se encuentra en estado de implementación. Nos permitimos destacar las principales conclusiones del proyecto CO-M1016 (García, 2007):

- Los impactos a los beneficiarios son altos y están concentrados en las mipymes franquiciantes por el momento.
- El grado de ejecución de actividades del proyecto es medio-alto.
- El nivel de alcance de los objetivos del proyecto es bajo.
- En cobertura geográfica se ha logrado una participación activa en todos los frentes del programa.
- No se ha implementado el Sistema de registro de franquicias.
- No se encontró de manera explícita, ninguna documentación que establezca cómo funcionará el proceso de manera autónoma una vez termine el programa.

Tabla 4. Caracterización del Proyecto CO-M1016

	Objetivos	Costo total	Impactos directos del programa en mipymes	Otros beneficios	Impactos indirectos
Desarrollo de la franquicia para la expansión de las mipymes en Colombia	El fin del proyecto es contribuir al crecimiento sostenible de las mipymes en Colombia. El propósito del proyecto es disponer de un sistema de franquicias comerciales seguro, transparente, previsible y sustentable que favorezca	USD \$2.384.117	<ol style="list-style-type: none"> 1. Normalización de procesos 61,5 %. 2. Aumento del valor de su marca: 54 % 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estandarización, documentación y manuales: 23,1 % 2. Imagen e identidad corporativa: 23,1 % 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de iniciativas de alto impacto social como la definición del concepto de franquicia social (microfranquicias). 2. Participación mayoritaria de empresas del sector servicios, el cual no es tradicionalmente en el que se desarrollan estos conceptos.

1. Este proyecto complementará el programa actualmente en ejecución denominado "Facilidad Regional – Fomento de la potenciación económica de poblaciones de bajos ingresos mediante redes de distribución microempresariales" (RG-M1234), cuyo enfoque se centra en la franquicia "de distribución", en tanto que el proyecto CO-M1082 se orientará a la franquicia "con formato de negocio" (Propaís, BID-FOMIN, 2015).

Expansión de la pequeña y mediana empresa mediante el desarrollo de microfranquicias para población de bajos ingresos en Colombia

	Objetivos	Costo total	Impactos directos del programa en mipymes	Otros beneficios	Impactos indirectos
Desarrollo de la franquicia para la expansión de las mipymes en Colombia	El fin del proyecto es contribuir al crecimiento sostenible de la mipymes en Colombia. El propósito del proyecto es disponer de un sistema de franquicias comerciales seguro, transparente, previsible y sustentable que favorezca la expansión de la mipyme.	USD \$2.384.117	3. Reingeniería de procesos internos: 46 % 4. Aceleramiento de velocidad de crecimiento: 31 % 5. Acceso a economías de escala: 15,4 % 6. Disminución de los riesgos: 7,7 % 7. Uso de herramientas de gerenciamiento estadístico: 7,7 % 8. Obtención de fuentes adicionales de ingresos: 7,7 %	3. Seguridad en el crecimiento: 15,4 % 4. Asesoría legal: 15,4 % 5. Gestión comercial y de marca: 7,7 % 6. Proyección del futuro: 7,7 % 7. Herramientas de simulación financiera: 7,7 % 8. Adopción de sistemas de información: 7,7 % 9. Acceso a las comunidades relacionadas: 7,7 %	3. Casi en su totalidad, las mipymes mencionaron que su participación en el programa generó la necesidad de incorporar personal, lo que contribuye a la disminución del desempleo. 4. Generar una tendencia a la baja, en términos de precio, de los servicios de consultoría relacionados con el desarrollo de franquicias.

Fuente: Proyecto CO-M1016. Elaboración propia con base en García (2007, pp. 28-31)

Tabla 5. Caracterización del Proyecto CO-M1082

Proyecto	Objetivos	Costo total	Beneficiarios	Impacto esperado
Fomento de modelos de microfranquicia con formato de negocio para poblaciones de bajos ingresos	Ayudar a aumentar la escala de operaciones de las mipymes mediante el diseño y la aplicación de un modelo de microfranquicia como formato de negocio	USD \$2.540.150	Doscientas microempresas comprometidas a iniciar un nuevo giro comercial mediante contratos de franquicia que generarían un total de 400 empleos nuevos (200 propietarios de microempresas y 200 empleados de los microfranquiciados).	1. Veinte por ciento de crecimiento anual de ventas de las microfranquicias creadas. 2. Cuatrocientos empleos en las nuevas microfranquicia. 3. Cien microfranquicias que sigan operando 3 años después de las intervenciones del programa.

Proyecto	Objetivos	Costo total	Beneficiarios	Impacto esperado
Fomento de modelos de microfranquicia con formato de negocio para poblaciones de bajos ingresos	Ayudar a aumentar la escala de operaciones de las mipymes mediante el diseño y la aplicación de un modelo de microfranquicia como formato de negocio	USD \$2.540.150	Doscientas microempresas comprometidas a iniciar un nuevo giro comercial mediante contratos de franquicia que generarían un total de 400 empleos nuevos (200 propietarios de microempresas y 200 empleados de los microfranquiados).	4. Cinco por ciento de incremento de las ventas (en promedio) de 20 franquiciadores. 5. Aumento del salario promedio de los empleados de los microfranquiados establecido por ley.

Fuente: Proyecto CO-M1082. Elaboración propia con base en Otsuka *et al.* (2014, pp. 28-31)

Según Otsuka y Novoa (2017) el Proyecto completó 37 de los 42 meses de ejecución previstos, y los principales resultados alcanzados son los siguientes: de una meta inicial de 20 empresas franquiciantes, el proyecto llegó a 55 empresas beneficiadas que están comercializando a nivel nacional e internacional, de las cuales 20 terminaron su asistencia técnica de manera satisfactoria al mes de diciembre. A la fecha se han abierto 30 microfranquicias nuevas con el apoyo del proyecto (ver Tabla 6).

Tabla 6. Microfranquicias creadas por Propaís

Nombre	Actividad Económica	Ubicación	Fuente
Arepepa	Comidas rápidas	Medellín, Antioquia	www.arepepa.com
Café Arangos	Tienda especializada en café	Medellín, Antioquia	www.cafearangos.com
El Arca de Pascual. Tostadas y Maduros	Gastronomía innovadora	Cali, Valle del Cauca	www.elarcadepascual.jimdo.com
Alitas Colombianas	Comidas rápidas	Bogotá, Cundinamarca	www.alitascolombianas.com.co
Bendito Arroz	Arroz con leche de sabores	Barranquilla, Atlántico	www.benditoarroz.com
Senthia	Contratipo de perfumería y cosmética	Cali, Valle del Cauca	www.senthia.com
Kango Club Colombia	Gimnasio funcional	Bogotá, Cundinamarca	www.kangoclub.co

Expansión de la pequeña y mediana empresa mediante el desarrollo de microfranquicias para población de bajos ingresos en Colombia

Nombre	Actividad Económica	Ubicación	Fuente
Summer Ice	Alimentos y bebidas saludables	Bogotá, Cundinamarca	www.summerice.com.co
Pet Gourmet - Tienda especializada para mascotas	Tienda especializada para mascotas	Bogotá, Cundinamarca	www.petgourmet.com.co
Ochua	Alimentos y bebidas saludables	Medellín, Antioquia	www.ochua.com.co
Vereda Central	Tiendas de café especializadas	Bogotá, Cundinamarca	www.veredacentral.com
Snack Fit me	Alimentos y bebidas saludables	Barranquilla, Atlántico	www.snackfitme.com
Burguer Me	Comidas rápidas	Barranquilla, Atlántico	www.burgerme.com.co
Cabellos Sanos	Cuidado personal	Bogotá, Cundinamarca	www.libredepiojos.com
Wet Sunday	Cocteles granizados, licores y snacks	Barranquilla, Atlántico	www.wetsunday.com
Scatola Di Pasta	Comida rápida italiana	Barranquilla, Atlántico	www.scatoladipasta.com
Savarese	Gastronomía italiana	Barranquilla, Atlántico	www.savarese.com.co
Frutilandia	Alimentos y bebidas saludables	Villavicencio, Meta	www.frutilandia.com.co
Cosette	Arreglos de ropa y confección	Cali, Valle del Cauca	www.cosette.com.co
Café Mundano	Tienda especializada de café	Bogotá, Cundinamarca	www.facebook.com/cafemundano
Télogy	Bebida saludable	Cali, Valle del Cauca	www.telogy.net
Biok	Máquinas vending	Medellín, Antioquia	www.biok.co
Tortas Envinadas Las Negras	Pastelería y repostería	Medellín, Antioquia	www.lasnegras.com.co
Saviv Publicidad	Publicidad y material P.O.P.	Bogotá, Cundinamarca	www.saviv.net
Cero Azúcar	Pastelería y repostería	Buga, Valle del Cauca	www.ceroazucar.com.co

Nombre	Actividad Económica	Ubicación	Fuente
BrandingCo	Marketing y publicidad	Barranquilla, Colombia	www.brandingco.com.co
Flying Dogs	Comidas rápidas	Cali, Valle del Cauca	www.flyingdogs.com.co
La Licorera	E-commerce licores	Bogotá, Cundinamarca	www.lalicorera.com
Pinturas Ecolor	Fabricación y comercialización de vinilos, esmaltes y estucos arquitectónicos	Palmira, Valle del Cauca	www.pinturasecolor.com
Witpick	Educación	Cali, Valle del Cauca	www.mentesalacarta.com
Mandar y Servir	Transporte y logística	Medellín, Antioquia	www.mandaryservir.com
Caseros a su Gusto	Restaurante	Medellín, Antioquia	www.caserosasugusto.com
Surdoz Estimulación	Servicios terapéuticos y educación	Medellín, Antioquia	www.surdoz.com
Campai Express	Comida rápida japonesa	Cali, Valle del Cauca	www.campaixpress.com

Fuente: Elaboración propia con base en Propaís (2018)

En cuanto a generación de empleo, y de acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo - Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin) y Propaís, las microfranquicias en operación han generado 104 nuevos empleos (BID, Propaís, s. f.). Entre los nuevos empleos se destacan: cajero, auxiliar de cocina, administrador, mesero, cocinero, recepcionista, despachador y servicios generales. El proyecto pasó de beneficiar cuatro departamentos a beneficiar a emprendedores en 11 departamentos: trece en Bogotá y Cundinamarca, diez en el Valle del Cauca, nueve en Antioquia, ocho en Atlántico, tres en Tolima, tres en Quindío, tres en Caldas, tres en Santander, una en Risaralda, una en Meta y una en Cauca, y logró la vinculación de once empresas para realizar su asistencia técnica. A diciembre de 2017 se realizaron once ruedas de negocios en cuatro regiones del país, con la participación de 2.853 emprendedores.

De otra parte, el proyecto se concentró en llevar sus servicios a nuevas regiones, a través de la vinculación de nuevos aliados, pasando de una meta inicial de 20 a 60 aliados, entre los cuales tenemos:

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Colfranquicias, Postobón, Asocámaras, Cámara de Comercio de Antioquia, Corporación Mundial de la Mujer, Microempresas de Colombia, Fondo de Garantías del Caribe, Fedecaribe, Coomeva, Confederación Nacional de Empresarios de la Microempresa (Conamic), Fundación Apoyar, Universidad del Atlántico, Gobernación del Atlántico, Universidad Simón Bolívar, Fundación Progresamos, Fundación Amanecer y otros más. Una gran cantidad de empresarios y empresas (1.478) han manifestado su interés en vincularse al programa para implementar el modelo de microfranquicias. Asimismo, el proyecto ha sensibilizado y capacitado a un elevado número de personas de bajos recursos (3.387) para tener la oportunidad de ser emprendedores de microfranquicias.

Tal como se expuso anteriormente, es claro que la apuesta decidida del BID, Fomin y Propaís es de gran relevancia para el crecimiento sostenido de las microfranquicias y la expansión de mipymes en Colombia, principalmente por la lucha frontal contra los factores que han impedido el crecimiento de las microfranquicias en el país, la cual se confronta con la percepción de los empresarios. En tal sentido:

- Las mipymes deben conocer más en detalle la población de bajos ingresos y qué productos y servicios ofrecer en dicho mercado. Los consumidores de bajos ingresos pueden desconocer beneficios de algunos productos o cómo usarlos. Los potenciales proveedores pueden desconocer cómo entregar productos y servicios de calidad, oportunos y a un costo determinado.
- Fortalecer el respeto de las normas, contratos y en general de la ley para aumentar la seguridad jurídica en la formalización de la microfranquicia. La normalización de procesos, con un 61,5 %, y la estandarización, documentación y manuales, con el 23,1 %, muestran que los empresarios conocen cada vez más la normativa de franquicias y que además reciben consultorías especializadas de personal altamente calificado en ellas.
- La desconfianza entre los actores que participan en una microfranquicia genera inseguridad física, económica o institucional. Una barrera antropológica que aumenta los costos transaccionales y desestimula la realización de negocios. Se debe mejorar el acceso a créditos entre la población de bajos ingresos. Las mipymes participantes están teniendo acceso progresivo a financiamiento producto de la gestión de Propaís al buscar aliados financieros, su menor riesgo les permite acceder a créditos especiales y ser atractivas para el sector financiero.
- Para el desarrollo de las franquicias, el rubro de mayor peso es Capacitación y asistencia técnica (Fomin: USD\$1.109.000 y Contraparte: USD\$93.240), con un programa de cofinanciación de

microfranquicias alto. Sin embargo, en Colombia solo existen seis proveedores de servicios de consultoría en franquicias, concentrados en Bogotá, Barranquilla y Medellín, lo que limita la asistencia técnica a las mismas regiones y, por ende, una expansión del modelo.

- Para poder alinear un modelo de negocio y hacerlo compatible con las microfranquicias, la reorganización y optimización de los procesos internos se incrementa en un 46 %, lo que se ve reflejado en una mayor eficiencia operacional. Los eventos de socialización y difusión de las microfranquicias deben aumentar en tiempo, en cantidad y en espacio (ruedas de negocios y seminarios). Si se quiere replicar el modelo, se debe mostrar a la mayor cantidad de mipymes posibles.
- Una gran deficiencia del programa es la ausencia de indicadores que permitan monitorear y evaluar las empresas participantes o cómo funcionarán las empresas cuando termine el programa. Ello podría poner en peligro la sostenibilidad futura institucional, financiera y operativa del proyecto.
- Si bien ya se completó en el programa la recopilación de toda la normatividad relacionada con las franquicias en Colombia, aún no ha sido socializada, hacerlo podría dar un impulso a las microfranquicias y mipymes, así como al Registro Nacional de Franquicias y las buenas prácticas de las mismas. Las microfranquicias pueden ser encontradas en múltiples sectores, sin embargo, usualmente lideran las microfranquicias gastronómicas, de servicio y de moda.
- Con la implementación de microfranquicias el valor de la marca se incrementa en un 54 %, lo cual es un gran beneficio tanto para el franquiciante como para los franquiciados, que se puede ver traducido en mayores ingresos por ventas y en el posicionamiento de la marca en el mercado, lo que las hace más sostenibles. Las microfranquicias también pueden aspirar a incursionar en mercados internacionales e insertarse en cadenas de valor globales. El caso colombiano aún no logra aprovechar directamente este beneficio, ya que hasta el momento el principal impacto de las microfranquicias en operación es local, regional y nacional. El 15,4 % en acceso a economías de escala así lo demuestra.

Por otra parte, en 2017 iNNpulsa Colombia lanzó dos convocatorias, así:

- Convocatoria para crear modelos de microfranquicias para población víctima del desplazamiento forzado en Colombia, n.º MIVC-017²
- Convocatoria para crear modelos de microfranquicias para población víctima del desplazamiento forzado en Colombia, n.º MIVD-017³

2. Disponible en <https://www.innpsacolombia.com/es/oferta/convocatoria-para-crear-modelos-de-microfranquicias-para-poblacion-victima-del-0>

3. Disponible en <https://www.innpsacolombia.com/es/oferta/convocatoria-para-crear-modelos-de-microfranquicias-para-poblacion-vic>

Estas convocatorias se encuentran en ejecución, por lo que iNNpulsA aún no cuenta con resultados para resaltar. No obstante, en sus informes de gestión destacaron el inicio durante 2016 de la ejecución de seis proyectos.

Finalmente, a través del proyecto de Desarrollo Económico Incluyente (DEI), liderado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Gobierno coreano, se promueven la inclusión económica de grupos en pobreza a través del acompañamiento a los proyectos de *crowdfunding*, microfranquicias y Campus de Innovación. El Programa de las Naciones Unidas expone los principales resultados así:

Los principales sectores impactados fueron: belleza, construcción, industria alimentaria, textiles y prendas de vestir, biocombustibles y logística de servicios. Hubo tres municipios fortalecidos institucionalmente con más de 80 personas sensibilizadas sobre el concepto de microfranquicias, 32 funcionarios locales capacitados en el desarrollo y replicación de estrategias y 46 empresas con potencial de franquicia evaluadas. Se crearon y formalizaron 7 nuevos negocios independientes como microfranquicias, dos nuevos conceptos empresariales co-creados y dos nuevas marcas registradas. De igual manera, se puso en marcha una guía para el diseño e implementación de microfranquicias para población en extrema pobreza o vulnerabilidad; fueron creadas un total de 30 unidades de microfranquicias que han podido fortalecer sus negocios aumentando sus ventas en un promedio de 262 % (PNUD, 2017).

Conclusiones

Las microfranquicias en Colombia constituyen una alternativa real e innovadora para la población de bajos ingresos, tal como se evidenció con la cantidad de microfranquicias que operan no solo a nivel nacional, sino internacional. Esta alternativa les ha permitido a grupos en situación de pobreza establecer su propio negocio y convertirse en emprendedores combatiendo así la desigualdad y la exclusión.

Las microfranquicias representan un modelo que permite la expansión, estabilidad y formalidad a las mipymes, y al ser la réplica de un negocio rentable proporciona altos niveles de éxito con lo cual se evita su temprana mortalidad. También aportan soluciones a la problemática de la falta de capital en los emprendedores y al microfinanciamiento, ya que la inversión para adquirir las microfranquicias es mínima en comparación con otras

formas de emprendimiento. Las mipymes exitosas son necesarias para generar empleo y crecimiento económico en el país, patrón observado en países que han salido de la pobreza como Singapur y Corea del Sur. Incluir a la población de bajos ingresos a la cadena de valor es clave y deben ser considerados como productores y no solo como consumidores.

Existe escasa literatura referente a las microfranquicias como modelo de negocio, por ello el presente trabajo enriquece y aporta elementos que permiten visibilizarlas y darles mayor rigurosidad científica. De igual manera, para las microfranquicias la legislación específica es muy poca, sin embargo, ello no ha sido un problema para su creación y expansión en Colombia, porque se ha regulado al amparo del criterio de franquicias, pero esto es algo que deben afianzar las entidades correspondientes.

Las microfranquicias son un modelo de negocio que se ajusta a la población de bajos ingresos, sin ser infalible, puesto que existen varios otros modelos que de igual forma lo hacen en mayor o menor grado u ofrecen otros beneficios, incluso algunos no se ajustan; sin embargo, el análisis de dichos modelos no hace parte de este estudio. Las microfranquicias mencionadas en el trabajo han sido exitosas y están en funcionamiento, en futuras investigaciones es posible incluir las que no fueron tan exitosas y ello sirva como lecciones aprendidas para saber qué no se debe hacer en la implementación de las microfranquicias.

Se sugiere que para efectos de una mejor medición futura de las microfranquicias se cree el RUF (registro único de franquicias), que permita tener claro todos los detalles de las microfranquicias existentes en el territorio: la cantidad, el sector al que pertenecen, el capital, etc. Las microfranquicias tienen otros desafíos: evaluar el impacto económico y social para las mipymes microfranquiciadoras y de las microfranquicias abiertas, seguir trabajando en la difusión de las microfranquicias, en desarrollar más las habilidades blandas de los emprendedores y en conseguir aliados que ofrezcan servicios de financiación.

Referencias bibliográficas

- Albuquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 82, 158-162. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10946/082157171_es.pdf?sequence
- Baden-Fuller, C. & Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156-171.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Propaís (s. f.). “El proyecto continúa generando empleo”. Recuperado de <https://www.microfranquicias.com.co/2018/el-proyecto-continua-generando-empleo/>
- Bell, S. & Teima, G. (2015). *Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance*. The World Bank. Recuperado de <http://www.worldbank.org/en/topic/financial/sector/brief/smes-finance> [Consultado el 18 de agosto de 2016].
- Block, J., Kohn, K., Miller, D. & Ullrich, K. (2015). Necessity entrepreneurship and competitive strategy. *Small Business Economics*, 44(1), 37-54.
- Borchardt, M., Pereira, G., Viegas, C., Reolon, D., Xavier, Y. & Battaglia, D. (2018, June). Providing goods to the base of the pyramid: Opportunities for micro, small and medium-sized local producers. *Journal of Small Business Strategy*, 28(2) 80-89
- Borini, F., Carneiro, J. & De Resende, P. (2018). Brazilian microfranchising chains: Entrep’eneurs’ backgrounds and perceptions of brands and support. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 17(1), 53-75.
- Burand, D. & Koch, D. (2010). Microfranchising: A business approach to fighting poverty. *Franchise Law Journal*, 30(1), 24-34.
- Callahan, J. L. (2014). Writing literature reviews: A reprise and update. *Human Resource Development Review*, 13, 271-275.
- Castillo, S. y Picón, M. (2017). La mujer como sujeto partícipe de reparación en el contexto del posconflicto en Colombia. *Periódico do Núcleo de Estudos e Pesquisas sobre Gênero e Direito Centro de Ciências Jurídicas*, 6(03). Spanish Edition. Universidade Federal da Paraíba V.
- Chmielewski, D., Dembek, K. & Beckett, J. R. (2018, June). ‘Business Unusual’: Building BoP 3.0. *Journal of Business Ethics*, 25, 1-19.
- Christensen, L. J. & Lehr, D. (2014, October). Overcoming institutional challenges in microfranchising. *Social Franchising*, 3, 33-47.
- Christensen, L., Parsons, H. & Fairbourne, J. (2010). Building entrepreneurship in subsistence markets: Microfranchising as an employment incubator. *Journal of Business Research*, 63, 595-601.
- Combs, J. G., Ketchen, D. J., Shook, C. L. & Short, J. C. (2011). Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 37(1), 99-126.

- Congreso de la República de Colombia (1997). Ley 387 de 1997, “Por la cual se adoptan medidas para la prevención del desplazamiento forzado; la atención, protección, consolidación y estabilización socioeconómica de los desplazados internos por la violencia en la República de Colombia”. *Diario Oficial*, 43.091. Recuperado de <https://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/ley-387-de-1997.pdf>
- Congreso de la República de Colombia (2006). Ley 1014 de 2006, “De fomento a la cultura del emprendimiento”. *Diario Oficial*, 46.164. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html
- Congreso de la República de Colombia (2011). Ley 1448 de 2011, “Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones”. Recuperado de <https://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/ley-1448-de-2011.pdf>
- Corte Constitucional de Colombia (2004, 22 de enero). Sentencia T-025/04, Referencia: expediente T-653010 y acumulados. “*Condiciones para que las asociaciones de desplazados interpongan la acción de tutela*”. M. P. Manuel José Cepeda Espinosa. Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2004/t-025-04.htm>
- Corte Constitucional de Colombia (2008, 13 de mayo). Auto Constitucional 116 de 2008. Referencia: Seguimiento de la sentencia T-025 de 2004. M. P. Manuel José Cepeda Espinosa. Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/Autos/2008/A116-08.htm>
- Corte Constitucional de Colombia (2009, 26 de enero). Auto Constitucional 005 de 2009. Referencia: Protección de los derechos fundamentales de la población afrodescendiente víctima del desplazamiento forzado, en el marco del estado de cosas inconstitucional declarado en la sentencia T-025 de 2004. M. P. Manuel José Cepeda Espinosa. Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/autos/2009/a005-09.htm>
- Corte Constitucional de Colombia (2009, 26 de enero). Auto Constitucional 008 de 2009. Referencia: sentencia T-025 de 2004. Persistencia del estado de cosas inconstitucional declarado mediante sentencia T-025 de 2004. Magistrado Ponente: Dr. Manuel José Cepeda Espinosa. Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/Autos/2009/A008-09.htm>
- Corte Constitucional de Colombia (2015). Auto Constitucional 395 de 2015. Referencia: Solicitud de información al Gobierno nacional en relación con lo ordenado en los autos 008 de 2009 y 219 de 2011, en materia de generación de ingresos a favor de la población desplazada por la violencia, como parte del cumplimiento a la sentencia T-025 de 2004. Magistrada Presidenta (E): Myriam Ávila Roldán. Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/autos/2015/A395-15.htm>
- Corte Constitucional de Colombia (2017, 3 de febrero). Sentencia T-066/17, Referencia: Expediente T-5.775.180. “*Ayuda Humanitaria como Derecho*

Fundamental en Cabeza de las Personas Víctimas de Desplazamiento Forzado". M. P. Luis Guillermo Guerrero Pérez. Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2017/T-066-17.htm>

- Crawford-Spencer, E. y Cantatore, F. (2016). Models of Franchising for Social Enterprise. *Journal of Marketing Channels*, 23(1-2), 47-59. Doi: 10.1080/1046669X.2016.1147891
- Decker, R., Haltiwanger, J., Jarmin, R. & Miranda, J. (2014). The role of entrepreneurship in US job creation and economic dynamism. *Journal of Economic Perspectives*, 28(3), 3-24.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2018, 22 de marzo). *Boletín Técnico Pobreza Monetaria y Multidimensional en Colombia*. Bogotá, D.C.
- Departamento Nacional de Planeación de Colombia (DNP) (14 de marzo de 2005). CONPES SOCIAL 91. *Metas y estrategias de Colombia para el logro de los objetivos de desarrollo del milenio - 2015*. Bogotá D.C. Recuperado de http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/conpes/2005/Conpes_0091_2005.pdf
- Departamento Nacional de Planeación de Colombia (DNP) (28 de noviembre de 2005). CONPES 3400. *Metas y priorización de recursos presupuestales para atender a la población desplazada por la violencia en Colombia*. Bogotá D.C. Recuperado de <http://www.minvivienda.gov.co/conpesvivienda/3400%20-%202005.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación de Colombia (DNP) (25 de Septiembre de 2006). CONPES 102, *Red de protección social contra la extrema pobreza*. Bogotá D.C. Recuperado de http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/conpes/2006/conpes_0102_2006.pdf
- Departamento Nacional de Planeación de Colombia (DNP) (28 de septiembre de 2009). CONPES 3616, *Lineamientos de la Política de Generación de Ingresos para la Población en Situación de Pobreza Extrema y/o desplazamiento*. Bogotá D. C. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Conpes/Conpes%203616%20de%202009.pdf>
- De Pree, J. & Su, S. Y. W. (2011). Defining, executing and evolving microfranchise templates. *Procedia Computer Science*, 5, 669-676. doi: 10.1016/j.procs.2011.07.087
- De Resende, P., Mendes, F. & Carneiro, J. (2014, Maio/Jun). Percepções de Valor e Elementos Estruturantes das Microfranquias. *RAC*, 18(3), art. 5, 328-350. Rio de Janeiro.
- Diochon, M. C., Anderson, A. R. & Ghore, Y. (2017, June). Microfranchise emergence and its impact on entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(2), 553-574.
- Esqueda, S. y Hernández, L. (2009). La etnografía: una vía para conocer a los consumidores de la base de la pirámide. *Debates IESA*, 14(1), 2-3

- Fairbourne, J. S. (2006). Microfranchising: A new tool for creating economic self-reliance. *Journal of microfinance. ESR Review*, 8(1), 18-23.
- Fairbourne, J., Gibson, S. & Gibb, W. (2007). *Microfranchising: creating wealth at the bottom of the pyramid*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Fernandes, J., Mason, K. & Chakrabarti, R. (2018). Managing to make market agencements: The temporally bound elements of stigma in favelas. *Journal of Business Research*, 95, 128-142. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.10.006
- García, M. (2007). Desarrollo de la franquicia para la expansión de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana. Evaluación Intermedia. Convenio ATN/ME-9541-CO. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1437955>
- Gutiérrez, R. (2010). Logística, competitividad y Mipymes globalizadas. *Revista Zona Logística*, 53, 36-38.
- Haltiwanger, J., Jarmin, R.S. & Miranda, J. (2013). Who creates jobs? Small versus large versus young. *Review of Economics and Statistics*, 95(2), 347-361.
- Hasliyawani, A. & Othman, C. (2016). The development of debt to equity ratio in capital structure model: A case of micro franchising. *Procedia Economics and Finance*, 35, 274-280. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00034-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00034-4)
- Heredia, A. R. y Rocha, J. A. (2016). Las microfranquicias como un nuevo modelo social empresarial en Colombia. El sector acuícola. *Nueva Economía e Innovación Social*, 479.
- Hunter, A. & Wheaton, A. (2014, October). World vision: Catalysing the growth of microfranchising in Tanzania. En *Social Franchising* (pp. 80-94).
- Illetschko, K. (2011). Microfranchising: how social entrepreneurs are building a new road to development. In N. Sireau (Ed.), *Microfranchising: the theory* (Chap. 2, pp. 8-21). Sheffield: Greenleaf.
- Kistruck, G. M., Webb, J. W., Sutter, C. J. & Ireland, R. D. (2011). Microfranchising in base-of-the-pyramid markets: Institutional challenges and adaptations to the franchise model. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(3), 503-531.
- Lehr, D. (2008). *Microfranchising at the Base of the Pyramid*. Working Paper. Acumen Fund. Recuperado de https://static1.squarespace.com/static/596bcb58e58c6217db47c453/t/5a0b2fe4ec212d4375b29a70/1510682597287/microfranchising_workingpaper_198.pdf
- London, T. & Hart, S. L. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 350-370.
- Lundström, A. & Kremel, A. (2009). Need and Importance of Advice for New and Young Businesses. *Small Business Research Forum*, 2.

- Magleby, K. (2008). *Microfranquicias. La solución a la pobreza mundial*. Provo, Utah: Power Think Publishing.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- Martínez, J. M. & Carbonell, M. (2007). Value at the bottom of the pyramid. *Business Strategy Review*, 18(3), 50-55.
- McKague, K., Menke, M. & Arasaratnam, A. (2014). Access Afya: Micro-clinic health franchise designed for scale. In I. Alon (ed.), *Franchising for Social Innovation* (pp. 61-79). New York: Palgrave Macmillan.
- Monroy, L. (2016). Análisis para incentivar la adopción de la estrategia de las franquicias en las mipymes en Colombia con sustentabilidad. En E. Rodríguez, D. R. Vargas, K. Y. Ospina y J. Y. Morales, *Algunas estrategias para mejorar la competitividad* (pp. 57-77). Bogotá: Ediciones EAN.
- Muñoz, J. M., Alon, I. & Mitchell, M. C. (2010). Contemporary microenterprise. Concepts and cases. In J. M. S. Muñoz (Org.), *Micro-franchising strategies: drawing lessons from franchising literature* (Cap. 13, pp. 155-179). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Otsuka, N. y Novoa, C. (2017). Reporte de Estado del proyecto (Julio 2017-diciembre 2017). Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=EZSHARE-1172057949-6>
- Otsuka, N., López, F., Novoa, C., Buenadicha, C., Lengfelder, C., Moscoso, D. & Lauschus, A. (2014). CO-M1082 Abstract developing Business Format Micro-franchising Models for Low Income Populations. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=38711076>
- Pérez Morón, J., Tordecilla Acevedo, V. y Moscote, A. (2018). Análisis de la microfranquicia como modelo empresarial innovador e incluyente aplicado en el sector gastronómico. Caso: Mipyme colombiana. *Atlantic Review of Economics*, 1(1). Recuperado de <http://aroec.org/ojs/index.php/ARoEc/article/view/36>
- Pitta, D. A., Guesalaga, R. & Marshall, P. (2008). The quest for the fortune at the bottom of the pyramid: potential and challenges. *Journal of Consumer Marketing*, 25(7) 393-401.
- Poveda, F. y Gil, H. (2017). Modelo de gestión del conocimiento solidario, La Ruta Hacia La Innovación Social. *Revista AXIOMA*, 16, 77-87. Recuperado de <http://axioma.pucesi.edu.ec/index.php/axioma/article/view/483/459>
- Prahalad, C. K. (2005). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Philadelphia, PA: Wharton School Publishing.

- Prahalad, C. K. & Hammond, A. L. (2002). Serving the World's Poor, Profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 48-57.
- Prahalad, C. K. y Hart, S. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy + Business*, 26, 1-14. Recuperado de <https://www.strategy-business.com/article/11518?pg=0>
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia (PNUD) (2010). Estrategias Empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión en Colombia. *Publicaciones Objetivos del Milenio. Crecimiento de Mercados Inclusivos* (pp. 39-47).
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2017, mayo). PNUD promueve soluciones innovadoras para combatir la pobreza en Colombia. Recuperado de <http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/presscenter/articles/2017/05/03/pnud-promueve-soluciones-innovadoras-para-combatir-la-pobreza-en-colombia.html>
- Propaís, BID-Fomin (2015). Proyecto "Fomento de Modelos de microfranquicias con formato de negocios para poblaciones de bajos ingresos". Recuperado de <https://www.arcoiris.com.co/2015/09/propais-y-bid-fomin-presentan-avance-de-proyecto/>
- Red Latinoamericana de Investigaciones sobre Compañías Multinacionales (RedLat) (2016). *Trabajo decente en América Latina*. Recuperado de http://www.redlat.net/site/wp-content/uploads/2016/04/trabajo_decente_america_latina.pdf
- Restrepo Morales, J. y Vanegas, J. (2009). Análisis del perfil financiero de las pymes del Valle del Aburrá y su acceso al crédito: Una aproximación empírica. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 3, 43-54. Carabobo, Venezuela.
- Restrepo Morales, J., Loaiza Quintero, O. y Gálvez Albarracín, E. (2016, oct.-dic.). Innovación y desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXII(4), 24-40. FCES – LUZ.
- Reynolds, P. D., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., de Bono, N., Servais, I. & Chin, N. (2005). Global entrepreneurship monitor: Data collection design and implementation 1998-2003. *Small Business Economics*, 24(3), 205-231.
- Rincón Quintero, Y., Caridad, M. J. y Salazar, C. (2017, jul.-sep.). Responsabilidad social en universidades de gestión privada en Barranquilla. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXIII(3), 48-62. FCES - LUZ
- Ruiz Arranz, M. y Deza, M. (2018). *Creciendo con productividad. Una agenda para la región Andina*. Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de países del Grupo Andino. IV Serie.
- Sánchez, J., Lago, A. y Loitegui, J. (2017). Base de la Pirámide: Cómo gestionar la cadena de valor en sectores populares. *IEEM Revista de Negocios*, 20(5), 90.

- Sempértregui, J., Chamba, A., Valverde, L., Patiño, T. y Jara, C. (2016). Microfranquicia Social, alternativa de ordenamiento del comercio informal y desarrollo socio-económico, Caso: "Al Pasito". *Revista Sur Academia*, 5(1), 46-57.
- Simanis, E. & Hart, S. L. (2008). *The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy*. 2nd. ed. Cornell University Johnson School of Management. Recuperado de https://www.johnson.cornell.edu/portals/32/sge/docs/BoP_Protocol_2nd_ed.pdf
- Smith, I. & Seawright, K. (2015, January). Social innovation through development franchising: Compensating for a lack of entrepreneurial expertise and connecting to formal supply chains. In V. Bitzer, R. Hamann, M. Hall, & E. W. Griffin-EL (eds.), *The Business of Social and Environmental Innovation: New Frontiers in Africa* (pp. 49-62). Springer: International Publishing.
- Tirado Castillo, M. E. y Viveros Zambrano, M. (2015). Las microfranquicias en la economía solidaria. Emprendimiento para la generación de ingresos en Colombia. (Tesis de maestría). Universidad de la Salle, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Bogotá.
- Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.