

*"¡Esto es lo que hacemos. Funciona!"*  
Muhammad Yunus, ganador del Premio Nobel de la Paz año 2006

# MICROFRANQUICIAS

---

## LA SOLUCIÓN A LA POBREZA MUNDIAL



**Kirk Magleby**

# **MICROFRANQUICIAS**

## **LA SOLUCIÓN A LA POBREZA MUNDIAL**

**Kirk Magleby**

MICROFRANQUICIAS: LA SOLUCION A LA POBREZA GLOBAL,  
por Kirk Magleby

(Versión en Castellano de la Obra “ENDING GLOBAL POVERTY” THE  
MICROFRANCHISE SOLUTION”

© 2008 Kirk Magleby

Todos los derechos reservados. Prohibido reproducir todo o parte de la presente obra en ninguna forma, sea ésta gráfica, visual, electrónica, filmada, por microfilmes, grabación o cualquier otro medio, sin una autorización por escrito de parte del autor, exceptuando en los casos de breves pasajes incorporados en revisiones críticas y artículos en donde el título, autor e ISBN acompañen a dicha revisión o artículo.

Todos los derechos reservados bajo la Convención de Derechos Intelectuales Internacionales y Panamericanos.

Las fotografías de la presente obra se utilizan con el permiso del autor, de la manera especificada en el Índice Fotográfico.

---

Esta publicación es promovida en el Ecuador, por la Asociación Ecuatoriana de Franquicias, por permiso del autor.

Con el apoyo de :  
Corporación para la Promoción de las Exportaciones e Inversiones, CORPEI  
Ecuafanquicias

Diseño de Portada:  
Daniel San Andrés Quiroz

Impreso en Ecuador

La versión en Inglés fue editada por  
PowerThink Publishing  
3214 N. University Ave. #253  
Provo, Utah 84604

ISBN  
1-59971-588-0

Library of Congress Cataloging-in-Publication Los datos están disponibles en la Biblioteca Del Congreso

## Reconocimientos

Stephen W. Gibson me introdujo a las MicroFranquicias en la Conferencia de Autosuficiencia Económica (ESR *por sus siglas en inglés*) de la Universidad de Brigham Young (BYU) a principios del 2004. Después de 30 años de haber recorrido el planeta en búsqueda de soluciones viables para la pobreza mundial, la sola palabra hacía sonar campanas en mi cabeza. Casi no pude conciliar el sueño durante varias noches mientras contemplaba las numerosas formas en las que este robusto modelo empresarial podría elevar a los desamparados. Scott Hillstrom me proporcionó un modelo de trabajo basado en sus experiencias de provisión de cuidados de salud en Kenia e India. Scott me ayudó a comprender cuán profundamente las MicroFranquicias cambiarían el mundo. Cuando las MicroFranquicias hayan habilitado a millones a elevarse a sí mismos de la pobreza, Scott deberá ser el pionero en merecer el Premio Nobel de la Paz.

Jason Fairbourne ha proporcionado una estructura a la disciplina mientras los dos evangelizábamos el concepto de las MicroFranquicias alrededor del mundo. Muhamad Yunus, Hernando de Soto, C.K. Prahalad, Clayton Christensen y Stuart Hart dispararon mi imaginación. Mi esposa, Shannon, me apoyó durante la ausencia de un año a mi trabajo para realizar mis viajes e investigación. Al volver a casa de Suramérica, Martin Frey me retó para que escribiese este libro. Joel Madsen me ayudó a refinar mi enfoque de empresas como una solución a la pobreza. Don Clarke me mostró la forma tan dramática en la que la vida de un empresario empobrecido cambia cuando hasta el negocio más modesto tiene éxito.

Fred DeLuca leyó un borrador inicial de esta obra y me motivó a emplear una metodología de investigación más rigurosa. Michael Seid y algunos de sus colegas en la Internacional Franchise Association (IFA) me ayudaron a expandir mi comprensión sobre el modelo empresarial de franquicias. Máximo San Roman fue el catalizador que me ayudó a darme cuenta de cómo los valores y actitudes ampliamente difundidos solucionan la pobreza desde sus raíces. Mis socios empresariales Jorge Merino y Angel Flores me proporcionaron muchos conceptos importantes sobre la cultura Latinoamericana y la mentalidad

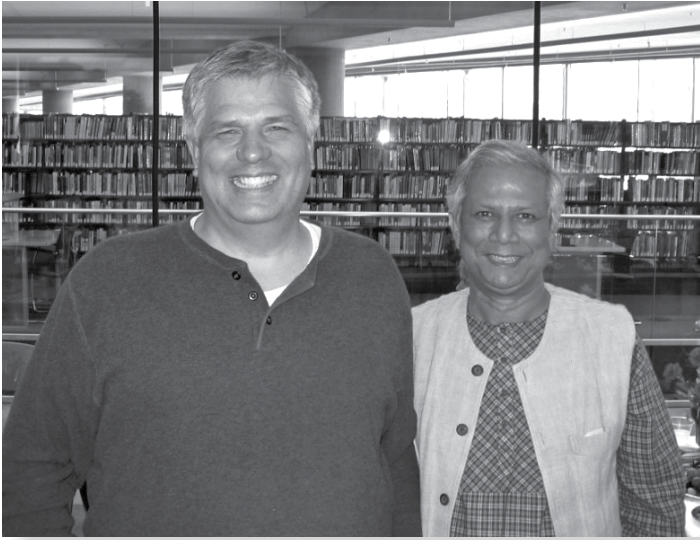
Mexicana. Vladimir Campero facilitó varios viajes a Bolivia, y Leónidas Villagran me ayudó usar mi tiempo de manera más productiva en Ecuador. Muchos amigos en Omidyar.net retaron mis suposiciones y me obligaron a pensar de manera más crítica sobre mis preferencias. La fundación Google me otorgó una donación que resultó en más de medio millón de descargas del documento de trabajo que eventualmente se convirtió en este libro. Gran parte del momento que actualmente da energía al movimiento de las MicroFranquicias a nivel mundial es el resultado directo de su generosidad. James Michael Pratt y Mark Katlesman, Carlos Packard, y Guy Shaw de PowerThink Publishing han dado forma a mi –a menudo- laberíntica redacción hasta convertirla en una publicación formal muy atractiva.

Mis colegas en Chasqui Humanitarian, actualmente la Alianza Ascender, han sido una fuente rica y vital de inspiración e iluminación. La bondad pura de personas como Tim Evans y Chad Fugate, que suspendieron sus cómodas vidas profesionales para compartir sus dones con los desamparados es un faro iluminador de esperanza en un mundo amplia obscuridad. Las ganancias de este libro que normalmente deberían destinarse al autor, son una donación para Ascender, una Alianza Humanitaria.

Reconozco a Sherman Doll, Brent Thomas, Grant Hunter, y a mis otros socios empresariales en MicroFranchise Ventures, LLC, quienes me ayudaron a actuar en lugar de solo hablar. Las MicroFranquicias no son de caridad. Son empresas con fines de lucro a pequeña escala con una misión social convincente, y mis socios no solo son empresarios de primera categoría, sino que también son seres humanos cálidos y humanitarios.

Sin embargo, y principalmente, reconozco a los cientos de personas en muchos pueblos y tugurios de países en desarrollo que me abrieron sus puertas y compartieron detalles preciosos de sus vidas que me serán útiles durante décadas para conectar los puntos y ver la imagen total. Aprendí economía en los sagrados salones académicos, pero toda esa elegancia teórica y matemática no podría haberme enseñado lo que Beatriz Lagos me enseñó en las callejuelas de Cusco. Para comprender la pobreza, tuve que dirigirme a su fuente. Mi oráculo no se encontraba entre las columnas Jónicas de algún templo Delfico, sino en

las cabañas y casuchas en donde languidecen algunos de los hijos elegidos de Dios.



**Kirk Magleby con el ganador del Premio Nobel  
de la Paz, Dr. Muhammad Yunus**

En julio del 2005, durante una charla con el Dr. Yunus, Kirk Magleby le explicó que las distintas industrias de la familia de empresas Grameen son Microfranquicias típicas. El Dr. Yunus respondió: “Si, eso (la MicroFranquicia) es lo que estamos haciendo. Funciona. Solo hágalo.”



## ÍNDICE DE CONTENIDO

Comentarios del Publicante.....	i
Comentarios.....	ii
Declaración y Sumario del Autor.....	vii
<b>1</b> El Modelo Empresarial Más Importante Sobre la Tierra.....	1
<b>2</b> La Pobreza es la Amenaza Mundial Número Uno.....	3
<b>3</b> Instituciones Malévolas y Benévolas .....	13
<b>4</b> Alivio versus Sustentabilidad.....	23
<b>5</b> Las Raíces de las MicroFranquicias.....	27
<b>6</b> Ciclos Empresariales Virtuosos.....	29
<b>7</b> Variaciones en el Tema de Franquicias.....	33
<b>8</b> El Principio de Derecho.....	43
<b>9</b> Redes versus Jerarquías .....	49
<b>10</b> Franquicias Transparentes versus Corrupción.....	55
<b>11</b> Ejemplos del Éxito de las MicroFranquicias.....	59
<b>12</b> Disponibilidad y Penetración de Mercado.....	65
<b>13</b> Envergadura de Empresas.....	69



<b>14</b>	Tendencias de las MicroFranquicias.....	71
<b>15</b>	Ejemplos Opuestos.....	77
<b>16</b>	La Gran Convergencia.....	81
<b>17</b>	Hacia una MicroFranquicia Inductiva.....	87
<b>18</b>	Costos de Desarrollo de las MicroFranquicias.....	93
<b>19</b>	Neutralidad y Peculiaridad de Género.....	97
<b>20</b>	Oportunidades de Superación.....	101
<b>21</b>	Las Franquicias como Evangelistas Sociales.....	105
<b>22</b>	El Poder del Nombre.....	111
<b>23</b>	Redes de MicroFranquicias que Pueden Cambiar el Mundo.....	113
<b>24</b>	Ludistas Modernos.....	117
<b>25</b>	Subiendo por la Escalera del Desarrollo.....	121
<b>26</b>	Recapitulación.....	125
	Nota Final.....	129

## Sección de Refetencias

<b>Índice de Acrónimos</b> .....	135
<b>Indice de Personas</b> .....	141
<b>Índice de Fotografías</b> .....	147
<b>Anexo A:</b> Un Análisis de 68 Redes de Micro Franquicias Existentes o Recientes.....	149
<b>Anexo B:</b> 10 Razones por las que el Microcrédito nunca solucionará la pobreza mundial .....	155
<b>Anexo C:</b> Un Plan de US\$3 Billones para Salvar al Mundo.....	157
<b>Anexo D:</b> Literatura Sapiencial.....	173
<b>Anexo E:</b> Red —“¡No!”.....	177
<b>Anexo F:</b> Sistemas de Pagos Modernos.....	179
<b>Anexo G:</b> La Historia de Un Hombre Sobre el Movimiento Mundial de las MicroFranquicias.....	181
<b>Bibliografía</b> .....	189

**Autor Kirk Magleby:**

Información Autobiográfica, Histórica y de Contacto.....201

**Notas Finales**.....205

## **Comentarios del Publicante**

Desde finales del 2005 he tenido la oportunidad de conocer a Kirk Magleby. Nuestros primeros contactos fueron a través del internet. Luego de leer su ensayo y sus pensamientos sobre la MicroFranquicia, aquello que yo lo llamo la Microempresa convertida en franquicia, que es la base para este Libro, encontré importantes conceptos, datos muy claros y razones evidentes para apoyar el desarrollo de las MicroFranquicias y difundir sus bondades. Así, fuimos autorizados por Kirk para publicar su obra en internet, lo que hicimos inmediatamente. Meses más tarde lo invitamos al Primer Foro de Franquicias del Ecuador, que se realizó el 1 y 2 de febrero del 2006, en alianza con la Escuela de Finanzas y Comercio Internacional de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y el auspicio de la Secretaría General de la Producción de la Presidencia de la República. Allí tuvimos nuestro primer Foro de MicroFranquicias del Ecuador y CORPEI, con la presencia de varios microempresarios que ya habían ingresado al mundo de las franquicias, y como expositor principal justamente Kirk Magleby. Todos los que allí estuvimos recordamos con gran detalle la convicción, pasión y certeza, con la cual Kirk comunicó su mensaje. Es evidente, es simple, existen miles y miles de modelos de negocios pequeños exitosos en el mundo que pudieran ser replicados, cuyo resultado se convertiría en multiplicidad de nuevas Microempresas, más empleo y mayor producción. Cualquier esfuerzo en este sentido es importante. Ahora, con la oportunidad de publicar esta primera edición de la versión para Latinoamérica, deseo expresar el agradecimiento de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias a Kirk Magleby por permitirnos el honor de ser los publicantes, así como manifestar nuestra gratitud a las entidades y empresas quienes también hacen posible difundir el mensaje.

Leonidas Villagrán Cepeda  
Presidente  
Asociación Ecuatoriana de Franquicias

## Comentarios

“Articulado, estimulante. Uno de los mejores libros en años. Las notas de pié son el mejor curso resumido sobre disponibilidad de desarrollo de estos tiempos.” **John Hatch, Washington, D.C., fundador, FINCA, pionero en Micro Finanzas**

“Esta es una obra a la que todas las organizaciones sin fines de lucro deberíamos acceder” **Susana Cepeda, Directora del Centro Ecuatoriano Norteamericano**

“Esta es una contribución verdaderamente sobresaliente a nuestro entendimiento actual sobre las formas de resolver el problema de la pobreza.” **K.L. Srivastava, India, consultor en agroindustrias**

“Es una obra maravillosa . Una guía importante para promover el desarrollo de los pequeños negocios en el Ecuador e inclusive para exportarlos” **Julio Moscoso, Ecuador, Gerente de Promoción de Exportaciones y Mercados CORPEI.**

“Mis socios empresariales y yo acabamos de leer tu libro. El decir que nos impresionó y que estamos en total acuerdo sería quedarse corto” **Walter Coddington, New York, socio, Our Community Works, LLC**

“Una obra muy interesante. Estoy de acuerdo con la mayoría de su contenido y admiro su enfoque al problema de la pobreza.” **Niall Ferguson, Catedrático, Harvard Business School**

“Este tratado será muy útil para nosotros.” **Jorge Mendez, Paraguay, United Nations Development Programme**

“Realmente disfruté de la lectura de este libro. Lo envié a varios de mis colegas dentro de mi empresa como también a socios externos que están involucrados en varias MicroFranquicias en la India.” **Karishma Kiri, Emerging Markets, Microsoft**

“Es precisamente lo que necesitamos en este país.” **Maximo San Roman, Peru, ex Vice Presidente del Perú, fundador, Nova Industries**

“Leyendo el libro, siento que el esfuerzo de estos tres años vale la pena si aplicamos la Microfranquicia en Colombia; Que maravillosos consejos y recomendaciones” **Beatriz Herrera de Matta, Colombia, Directora del Proyecto de Franquicias Colombianas (BID – FOMIN)**

“Una obra excelente y al mismo tiempo inspiradora.” **Dean Urmston, California, VP, Seed Programs International**

“Estoy increíblemente impresionado. Esta es exactamente el tipo de ayuda extranjera en la que creo profundamente.” **Jay Ambrose, Colorado, Escritor Editor en Jefe, Scripps Howard News Service**

“Muy impresionante. He sido sobrecogido de una manera positiva. Gracias por su contribución más significativa al compartir una vitrina de literatura sobre dicho tema que es un modificador mundial.” **Stephen W. Gibson, Utah, Senior Entrepreneur in Residence, Marriott School of Management, BYU**

“Gracias por su trabajo con las MicroFranquicias. Nunca esperé encontrar a alguien que comprendiese a los pobres como lo hace usted.” **Gino Giurfa Seijas, Peru, empresario.**

“Felicidades. Su diagnóstico del problema es excelente.” **George Lodge, Massachusetts, Catedrático emérito, Harvard Business School**

“Maravillosa publicación.” **Yogi Patel, Texas, Pratham USA Ambassador**

“Un lenguaje que seguramente iluminará a muchos sobre lo que es posible en términos de hacer negocios y mejorar la vida de algunas de las personas más pobres del planeta.” **Barbara Weber, Washington, Grameen Foundation, USA**

“Su libro es una de las fuentes de inspiración que nos ayudó a conceptualizar esta iniciativa. Las franquicias en las Micro Finanzas son un experimento nuevo. SKS será la institución pionera en intentar replicar su modelo empresarial practicado y comprobado en la India y en el extranjero.”

**Byomkesh Mishra, India, División de Franquicias, SKS Microfinance**

“Un libro de amplia influencia.” **W. Scott Stornetta, Utah, gerente, L'eau LLC**

“Es una obra excelente, una real alternativa de generación de fuentes de empleo, que es lo que más requieren nuestros países” **Guido Santillán Mancero, Ecuador, Gerente General de Ecuafanquicias S.A.**

“Estoy muy impresionado con su libro y sus ideas. Aquí en el Ecuador nos encontramos desarrollando MicroFranquicias.” **Leonidas Villagrán, Ecuador, Asociación Ecuatoriana de Franquicias**

“Es una obra importantísima, aún más en las condiciones actuales en que el mundo se desenvuelve. Nos muestra que los emprendimientos bien estructurados, las microfranquicias pueden ser la solución para el mundo. Es una obra llena de esperanzas y de búsqueda de soluciones” **Blanca Ramírez, Ecuafanquicias.**

“Creo que es ahora que se debe introducir el concepto.” **Al Hammond, Washington, D.C., VP, World Resources Institute**

“Excelente libro. Su propuesta da en el clavo. Soluciones concretas para problemas engorrosos.” **Eernesto Pele, México, Traductor Profesional.**

“Este estudio demuestra la verdad, una verdad que las personas de los países en desarrollo necesitan oír y comprender con desesperación.” **Jesus Gomez Corral, España, Inversionista, Franchisor**

“Solo he descubierto que sus ideas son las más prácticas y realistas.” **Vincent Ricasio, New York, Economista y banquero de Inversiones**

**Internacionales en retiro.**

“Una lectura muy interesante.” **Shona Grant, Switzerland, World Business Council for Sustainable Development**

“Las MicroFranquicias son definitivamente parte de la solución.” **Don Terry, Washington, D.C., Gerente, The Multilateral Investment Fund, Inter American Development Bank**

“Bien escrito y estimulante.” **Dan Sieben, founder, E-Bridge International**

“Una obra de primera categoría. Las notas de pié son casi mejores que el libro mismo.” **Dwight Wilson, California, ex voluntario de los Cuerpos de Paz, CEO, OneRoof**

“Buena descripción del problema.” **Lyle Hurst, California, ex director de e-Inclusion, Hewlett Packard**

“Muchas gracias por compartir sus ideas innovadoras.” **Carlos Pacheco, México, Emerging Markets, General Electric**

“Aprecio en gran manera sus pensamientos.” **Jim Stevens, Utah, Consultor Internacional.**

“Claramente articulado. Estoy fundamentalmente de acuerdo. Una forma para que las multinacionales apalanquen su tecnología y marca.” **Cameron Rennie, UK, emerging markets, British Petroleum**

\*\*\*



La pobreza es como el castigo por un crimen que no se cometió.

~Eli Khamarov, *Lives of the Cognoscenti*

## Declaración y Sumario del Autor

### Otra Forma de Esclavitud

La pobreza extrema generalmente es considerada como el problema más serio sobre la tierra ya que es la raíz de muchos otros problemas. Es otra forma de esclavitud. Se han invertido muchos recursos en la lucha contra la pobreza mundial, generalmente con resultados mediocres.

Singapur, Corea del Sur y Taiwán son algunos de los pocos países que han logrado levantarse a sí mismos de la pobreza en los últimos 40 años.

Ya que la globalización favorece a los ricos, los que tienen conexiones, los educados y los fuertes, docenas de países se hunden cada vez más en el fango de la pobreza. La paz mundial y la prosperidad dependen de que se encuentren soluciones a la pobreza mundial.

Es útil el conocer la naturaleza de un problema para poder resolverlo. La pobreza es una esclavitud causada por la explotación impuesta por instituciones corruptas.

Ejemplos:

- El presidente de un estado marginalmente funcional hecha mano a las empresas nacionales y atesora el dinero en una cuenta bancaria de Suiza.
- Los ministros solicitan sobornos para aprobar contratos gubernamentales mientras que los burócratas enredan cada transacción con montañas de papeleo, solicitando sobornos para acelerar los trámites.
- Los médicos y enfermeras roban medicamentos y los venden en el mercado negro para aminorar sus magros ingresos.
- Los empleados de las oficinas postales roban correo.
- Los policías embargan vehículos cuando los desventurados conductores no ofrecen un soborno.
- La evasión tributaria es un pasatiempo nacional.
- Las personas ignoran las señalizaciones de tráfico y se apiñan en filas, generando de manera ocasional estampidas públicas.

- La ayuda doméstica y los empleados comunes son tratados con injusticia de manera rutinaria porque no cuentan con recursos efectivos, legales u otras opciones.
- Los padres mandan a sus hijos a las calles para mendigar o comerciar con migajas, abusándolos si regresan a casa sin su aporte diario de dinero.
- El crimen a la propiedad es tan flagrante que las personas aseguran sus llantas de repuesto y rodean sus casas con paredes altas cubiertas de vidrio molido o alambre de púas.

### **El Alivio Tradicional y la Solución Empresarial**

Bajo dichas condiciones tan sórdidas, el alivio a la deuda, la ayuda para el desarrollo y las normas comerciales favorables no solucionan la pobreza, solo fortalecen la mano de los oligarcas y señores de tugurios que son, en primer lugar, la causa subyacente de la pobreza.

Las iniciativas en mejoras ambientales mediante la transparencia, anti-corrupción, protección de la propiedad y el principio de derecho son difíciles de implementar sin una agitación social a gran escala, sin el derramamiento de sangre.

El emprendimiento es la única manera efectiva y humana de resolver la pobreza en un ambiente social fuertemente contaminado, falto de confianza y cooperación pública. El problema con la empresa es que también favorece a los ricos, los conectados, los educados y los fuertes. Solo un pequeño porcentaje de personas en cualquier demografía dada tienen un talento empresarial nativo.

En las sociedades de éxito, los empresarios natos desarrollan empresas que generan empleo para los no-empresarios de su comunidad. En los países en desarrollo, los trabajos formales son tan escasos que la gran mayoría de las personas están obligadas al auto-empleo dentro del sector informal ya sea que les guste o no. Estos renuentes microempresarios operan cientos de millones de empresas minúsculas que son réplica de otras empresas de baja producción, que pocas veces generan utilidades, desarrollan poca riqueza, y generan pocos empleos.

## **Las MicroFinanzas y la Educación Universal**

Durante las últimas dos décadas, el microfinanciamiento se han convertido en una solución económica que ayuda a muchos empresarios pequeños a expandir sus empresas en economías emergentes.

El microfinanciamiento tiene una base empresarial brillante, pero solo aporta soluciones parciales para la pobreza, proporcionando a capitalistas de a pié la oportunidad de subir uno, y ocasionalmente dos o más peldaños de movilidad ascendente en la escalera del desarrollo.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), constituyen los peldaños dos, tres y cuatro. Los países en desarrollo sufren de una escasez aguda de PYMEs fortalecidas, condenando a demasiados países a índices de crecimiento económico bajo, índices de desempleo alto, disturbios sociales, y demás patologías engendradas por la pobreza.

Estas condiciones incendiarias son exacerbadas por uno de los éxitos globales más grandes en décadas recientes: la educación cuasi universal. La educación estimula las expectativas, y ¿qué es lo que sucede cuando una sociedad tiene más éxito educando a su sociedad que empleándola?

Uno no necesita ver más allá que Arabia Saudita, Ruanda, y recientemente Francia: Jóvenes, particularmente varones, con altas expectativas y pocas proyecciones que se enfurecen, lo que los hace susceptibles a ideologías radicales que incentivan la violencia.

## **La Necesidad del Modelo de Franquicias Como Una Solución**

Nuestro planeta necesita desesperadamente millones de Pymes exitosas de propiedad local para coadyuvar en el desarrollo de comunidades con bajos ingresos. El modelo empresarial de las franquicias es la herramienta más efectiva disponible para crear grandes cantidades de PYMEs de éxito y propiedad local.

El movimiento social emergente llamado MicroFranquicias rápidamente está aprendiendo a adaptar el poderoso modelo empresarial de las franquicias a la realidad total presente en los países en desarrollo.

El mundo tiene los recursos y el conocimiento para eliminar la pobreza institucionalizada del planeta. Las Microfranquicias se inician donde el microfinanciamiento se detiene. Este libro es intencionalmente sincero sobre

las causas y efectos de la pobreza global mientras explora una solución muy prometedora.

La presente monografía es una invitación a que se unan en una causa noble y ayuden a salvar al mundo mediante la creación de uno nuevo en donde hasta los más pobres de entre nosotros puedan emanciparse a sí mismos mediante el emprendimiento.

--Kirk Magleby, American Fork, Utah 2007--

# 1

## El Modelo Empresarial Más Importante Sobre la Tierra

*“Básicamente, la economía es la ciencia... de cómo se organizan los seres humanos en sus actividades cooperativas.”*

-Milton Friedman, *Wall Street Journal*, 22 de julio de 2006

Las cadenas de comida rápida, íconos de una cultura Americana consumista extravagante, podrían muy bien presentar una solución clave a uno de los retos más desalentadores del mundo.

Generalmente se considera a la pobreza mundial como el problema más serio del planeta. La pobreza se comprende mejor como una esclavitud impuesta mediante la explotación jerárquica institucionalizada. Hoy en día existen tres escuelas de análisis sobre cómo resolver la pobreza de mejor manera:

- 1) Ajustes estructurales macroeconómicos como ser el alivio a la deuda, incremento de ayuda para el desarrollo, y normas comerciales que favorezcan a las naciones en desarrollo.
- 2) Autoridad y climas empresariales mejorados mediante la transparencia, reducción de corrupción, respeto por el principio de derecho, titulación de propiedades y registros de empresas formales.
- 3) Soluciones para empresas dentro de la microeconomía, como ser el microfinanciamiento, comprometiendo a las personas en la base de la pirámide de ingresos a ser socios y clientes, y el desarrollo de empresas sustentables mediante la introducción de tecnologías de impacto, modelos empresariales innovadores, y asociaciones entre sectores.

Durante décadas, los ajustes estructurales macroeconómicos no dieron resultado y parece no haber probabilidad de que funcionen en el futuro inmediato, ya que fundamentalmente malinterpretan las causas subyacentes de la pobreza. Las soluciones de autoridad requieren cambios sociales y políticos. Las soluciones empresariales a la pobreza están logrando resultados notables alrededor del mundo.

La mayoría de las empresas florecientes orientadas hacia los pobres utilizan modelos de redes empresariales que son bastante diferentes al comando corporativo tradicional y de control jerárquico. El modelo de red empresarial más exitoso sobre la tierra es la “franquicia”, demostrando fortalezas sobresalientes en su intervención a la pobreza.

Las proliferantes empresas muy pequeñas y empresas sociales como ser las MicroFranquicias coadyuvarán de manera dramática a reducir la pobreza mundial.



**Una imagen de la Convención Internacional de la  
Asociación de Franquicias 2007, Las Vegas**

## 2

# La Pobreza Es la Amenaza Mundial Número Uno

*“Todo Maestro de esclavos es un tirano en miniatura.”*

George Mason, Delegado por Virginia ante la Convención Constitucional,  
Filadelfia, 1787

Gandhi definió la pobreza como “la peor forma de violencia.” Muchos de los *casos célebres* del mundo actual – el SIDA y otras enfermedades infecciosas,<sup>1</sup> terrorismo,<sup>2</sup> degradación ambiental, analfabetismo, desnutrición, abuso de derechos humanos, tráfico humano, narcotráfico, inmigración ilegal, intolerancia ideológica, desigualdad en género, tiranía, genocidio, esclavitud por endeudamiento – tienen sus raíces en este mal seminal, el ultraje brutal diario de la pobreza que aturde la mente.

Billones de nuestros hermanos y hermanas apenas sobreviven con el equivalente de uno, dos o tres dólares por día.<sup>3</sup> Decenas de miles mueren todos los días por los efectos prevenibles de esta patología social, ambiental y económica a la cual el líder religioso Gordon B. Hinckley denomina “la pandemia más grande del mundo.”<sup>4</sup> La pobreza es el peor mal de la tierra.

Durante una muestra estimulante de solidaridad en enero de 2005, las “celebridades” mundiales reunidas en el Foro Económico Mundial en Davos, junto con los defensores del mundo reunidos en el Foro Social Mundial en Porto Alegre, concordaron en una causa común: “La pobreza es nuestro mayor problema.”

La nitidez conmovedora de Jeffrey Sachs sobre la plaga de la pobreza estuvo en la cubierta de la revista *Time*.<sup>5</sup> Animado por la estruendosa campaña de “Convertir a la Pobreza en Historia” proveniente de la UE<sup>6</sup>, Tony Blair le dio al tema efectos de primer nivel en la Cumbre G8 de 2005. Kofi Annan designó a Mark Malloch Brown, ex director del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDP *por sus siglas en inglés*), como su jefe de personal, en parte porque la pobreza mundial era un tema tan importante en la Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU).



La pobreza se ubicó al principio de la agenda en la Ronda Ministerial 2005 de la Organización Mundial de Comercio (OMC) en Hong Kong. ¿Y quiénes fueron las Personas del Año 2005 de la revista Time? Los activistas mundiales en el tema de la pobreza Bill y Melinda Gates y Bono. Eso prosiguió en 2006 con el Premio Nobel a la Paz otorgado al pionero del microcrédito, Muhammad Yunus. Las encuestas de opinión alrededor del mundo muestran que este tema se está colocando entre los más principales de la conciencia pública. Todo un coro mundial repite las palabras de Peter J. Robertson, que la pobreza es “el único tema más importante” sobre la tierra durante el s. XXI.<sup>7</sup>

### **La Pobreza Es Esclavitud**

Una edición reciente de la *National Geographic* que obtuvo una enorme respuesta por parte de sus lectores, tenía como característica un reportaje de cubierta sobre los “Esclavos del Siglo XXI.”<sup>8</sup> Las fotos de dicho artículo mostrando a intocables en los pozos de ladrillo de la India, rememoraba el retrato épico de Cecil B. DeMille sobre el relato bíblico de los israelitas en Egipto. Jhon Roach comentó: “Se estima que alrededor de 27 millones de personas alrededor del mundo están esclavizadas: personas atrapadas, controladas por la violencia, sin retribución alguna, y explotadas laboralmente.”<sup>9</sup>

Estas 27 millones de personas físicamente esclavizadas son las víctimas más extremas de la pobreza mundial, pero solo son la punta del ovillo. Los 4 billones de personas sobre la tierra que viven con menos de US\$4 por día son personas atrapadas:

- Controladas por déspotas locales e instituciones malévolas
- Con muy poca retribución
- Explotadas laboralmente

Los seres humanos no desean ser pobres tanto como no desean estar lisiados, seniles o desnutridos. La pobreza a gran escala no existe porque las personas son estúpidas, holgazanas o incompetentes. Factores como la religión, una historia de colonialismo, o la mal llamada “ética laboral” son evasivas convenientes que no explican la gran desproporción del acceso a recursos. Millones de personas languidecen en la pobreza y desesperanza ya que las fuerzas sociales, culturales y económicas que están más allá de su control los marginalizan y oprimen.<sup>10</sup>

Esta privación crónica y sistemática es denominada “pobreza institucional” o “estructurada.” La Premio Nobel Amartya Sen la denomina “des-libertad.”<sup>11</sup> Su colega también Premio Nobel Muhammad Yunus la denomina “esclavitud.”<sup>12</sup> Pablo Farias y Frank DeGiovanni de la Fundación Ford creen que se debería desplegar una amplia gama de recursos de desarrollo para que las personas y comunidades privadas de derechos puedan “ejercer control sobre sus vidas” y “participar en la sociedad de formas significativas y efectivas.”<sup>13</sup>

Las masas empobrecidas de nuestro planeta son esclavas inconcientes de un sistema que explota a los seres humanos como enseres<sup>14</sup> y les niega la oportunidad de alcanzar sus aspiraciones o lograr su potencial. Muhammad Yunus habla sobre los “pueblos bonsái,” con un crecimiento enanizado por un ambiente opresor que desaparecen sin siquiera saber de lo que son capaces.<sup>15</sup>

## **La Explotación Genera Pobreza**

*“Existen miles que se alimentan de las ramas del mal, mientras que solo uno corta sus raíces.”*

—Henry David Thoreau

Marco Figueiredo, un joven brasileño, visitó recientemente su tierra natal después de haber vivido muchos años en los EE.UU. Sus comentarios al regresar de Brazil fueron: “estaba horrorizado ante la corrupción y explotación que existe en todo nivel de la sociedad brasileña. Hasta las personas más pobres intentan aprovecharse de aquellos menos afortunados.”<sup>16</sup>

Las naciones con una sub-clase empobrecida toleran y estimulan un orden jerárquico pernicioso de explotación. Por ejemplo, muchos niños vendedores ambulantes de dulces o baratijas en las calles son “administrados” por sus padres o abuelos quienes explotan a sus propios hijos en un sistema descrito por Fagin y Artful Dodger de Dickens.<sup>17</sup> La explotación está institucionalizada en toda esfera de la sociedad. Paul Lyman viajó a Ucrania en junio de 2005 como parte del equipo de intercambio de la American Bar Association (*Asociación Americana de Abogados - ABA*) para realizar consultas con jueces ucranianos. Sabiamente él se pregunta: “¿Cómo se

trabaja en un sistema en donde los mal-pagados jueces esperan sobornos?<sup>18</sup> El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD *por sus siglas en inglés*) explica que la “corrupción institucionalizada se convierte en corrupción personalizada.”<sup>19</sup> La pobreza tiende a perpetuarse a si misma a lo largo de generaciones ya que es conveniente para los intereses a corto plazo de la clase dominante o poderosa de todo nivel con el objeto de preservar su status quo.<sup>20</sup> En ausencia de instituciones democráticas efectivas o instituciones igualitarias, la ley de la jungla dicta que los fuertes deben explotar a los débiles. Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG’s) frecuentemente benefician a personas seleccionadas en barrios bajos y villas, otorgándoles acceso a recursos del primer mundo. Estas personas neo-privilegiadas a menudo se convierten y explotan a sus propios pares, ya que el modelo de “perro que se come a perro” es su única perspectiva del mundo.

**Stuart Hart presenta un ejemplo conmovedor de ello en su nuevo e importante libro “El Capitalismo en la Encrucijada: Las Ilimitadas Oportunidades Empresariales para Resolver los Problemas Más Difíciles del Mundo.” Al conversar con Muhammad Yunus, Hart se enteró que las famosas Grameen Phone Ladies en el Bangladesh rural eran clientes que definían precios (Price gouging clients). Ellas explotaban un “monopolio de barrio de chabolas” (terminología de C.K. Prahalad) ya que eran propietarias del único teléfono de su villa. Por lo que, Grameen Village Phone, actuando como institución igualitaria democratizadora, introdujo de manera inmediata un nuevo teléfono en cada villa para asegurar la competencia de precios.**

**Este es un comportamiento típico de un franquiciador. Los franquiciadores controlan la selección de puestos. Generalmente crecen mediante la adquisición de un segundo puesto y no solo mediante el incremento del tamaño de su primer puesto o mediante el incremento de precios. El modelo empresarial de las franquicias impone precios racionales para maximizar su red en lugar del potencial de sus puestos individuales. Si la economía de una unidad se torna demasiado favorable en un solo puesto, el franquiciador establecerá otro puesto en las cercanías para**

**absorber la demanda. Si la economía de la unidad se torna demasiado desfavorable, el franquiciador a menudo cerrará un puesto cercano para proporcionar a la unidad en conflictos algo de territorio de mercado adicional. Los franquiciadores tienden a limitar el crecimiento ascendente individual, pero al mismo tiempo mitigan su caída descendente. Ambos efectos son muy importantes en los países en desarrollo si es que se desea que un sistema de valores de *liberté, égalité, fraternité* (por las palabras en francés de *libertad, igualdad y fraternidad*) remplace a la explotación sistémica de la pobreza institucionalizada.<sup>21</sup>**

Hart denomina a los pobres como las “víctimas de la corrupción y de la explotación activa por parte de proveedores e intermediarios predadores.”<sup>22</sup> El resultado inevitable es la esclavitud, feudalismo, colonialismo, totalitarismo, y naciones subdesarrolladas.

La prosperidad general resulta cuando un alto porcentaje de las transacciones de una sociedad son para beneficio mutuo. Una masa crítica de refuerzo personal positivo tiene como resultado la confianza pública, confianza individual, e instituciones saludables cimentadas en el altruismo<sup>23</sup> y la cooperación. Los países en desarrollo están inundados de transacciones de beneficio unilateral a corto plazo, tanto a nivel personal como institucional. Esto genera una paranoia caprichosa que hasta puede resultar en escenarios de beneficio nulo. Tomen en cuenta una situación típica en el Perú:

**Un conductor de taxi en Lima, Perú es propietario de dos vehículos. Él conduce las primeras doce horas al día y se costea una vida aceptable. La segunda movilidad la alquila a dos conductores distintos en dos turnos de 10 horas cada uno. Cada alquiler paga al propietario alrededor de US\$14 al día por carro, suma que los conductores consideran una extorsión ya que ellos deben cubrir la gasolina. Sin embargo, pocas veces el propietario genera una ganancia del segundo carro, ya que el costo de mantenimiento y reparación es muy alto. Los dos conductores al sentirse víctimas, sabotean de manera intencional al propietario abusando de las moviidades para lograr su venganza.<sup>24</sup>**

Gebreselassie Tesfamichael de Eritrea dice que el moderno estado Africano es “extractivo en diseño” con la misión no de servir a su pueblo, sino de “dominar y explotar.” Continúa diciendo que a pesar de su independencia e incipiente democracia, “la naturaleza de dicho estados permanece intacta” y el problema fundamental de África “no es la falta de recursos, sino el fracaso de liderazgo político.<sup>25</sup>” Como evidencia, él señala que los migrantes económicos de África, parte de la gran diáspora del continente, logran cierta prosperidad en sociedades más saludables y envían US\$30 billones en remesas familiares a sus parientes de África cada año. Peter Bauer denomina a las burocracias gubernamentales explotadoras los “estados *dirigiste*” que sofocan al sector privado.<sup>26</sup> El ex economista de la London School of Economists (LSE *por las siglas en inglés de Escuela de Economistas de Londres*) denuncia la ayuda tradicional occidental ya que habilita a las instituciones predatoras y parásitas para que continúen con sus políticas destructivas de manera indefinida.

## **Círculos Viciosos**

La pobreza es cíclica, un agujero negro inter-generacional con una fuerte atracción gravitacional de la que es difícil escapar.<sup>27</sup> Por ejemplo, a menudo las personas muy pobres no tienen acceso a cuidados de salud de calidad lo que genera enfermedades, incapacidad y muerte prematura, lo que a su vez aumenta la pobreza. Los padres cuasi analfabetos que se debaten al borde de la supervivencia tienden a desvalorizar la educación de sus hijos, limitando la futura movilidad social. Los niños sin una luz interior adecuada en el hogar tienden a leer defectuosamente y con poca frecuencia. Los pobres de edad media y los ancianos, sufren de presbyopia común pero, incapaces de adquirir lentes de lectura, a menudo están obligados a renunciar a su sustento prematuramente mientras que su estrecha visión se nubla con la edad.<sup>28</sup>

## **Características de los Pobres**

*“No solo están hambrientos de pan y arroz, están hambrientos por ser reconocidos como seres humanos.”*

—Madre Teresa

A menudo las personas con ingresos medios y altos suponen de manera errónea que los pobres no son como ellos. Observan la falta de higiene o de modales refinados y concluyen que las personas de los estratos económicos más bajos deben pensar de manera distinta o por lo menos son apáticos. Por el contrario, las personas muy pobres son solo personas dentro de circunstancias agudamente restringidas



que a menudo se descorazonan porque están conscientes de la existencia de una vida mejor, pero se sienten impotentes de poder alcanzarla. Los pobres son supervivientes. Se adaptan. El siguiente es un ejemplo de sus habilidades sobresalientes:

**El Dr. Craig Marsden, un veterano de muchas misiones médicas y de servicio con Chasqui Humanitarian (actualmente Ascender, una Alianza Humanitaria), cuenta un relato exquisito de las alturas en los Andes. Un equipo de voluntarios humanitarios trabajaba con los pobladores locales para instalar un sistema de agua municipal. Habían adquirido los insumos con sumo cuidado ya que la población se encontraba mas bien lejos. Casi al final del proyecto, descubrieron que se estaban quedando cortos de juntas de PVC. Los norteamericanos se quedaron turbados. El proyecto tenía que detenerse hasta que alguien volviese a la población y comprase las partes adecuadas. Sin embargo, un peruano local, agarró un pequeño pedazo de tubería de PVC con un par de alicates y encendió una fogata con estiércol de llama. Al calentar y rotar de manera simultánea el pequeño pedazo de tubo junto con la terminal de la otra tubería, el inteligente amigo produjo en aproximadamente 15 minutos una junta rústica pero totalmente útil.<sup>29</sup>**

Los pobres son conscientes de la moda, marca y valor. Si se les presenta la oportunidad, aprenden animosamente y adoptan la tecnología moderna con entusiasmo. Los pobres pueden ser tenaces al percibir una oportunidad. En

un ambiente favorable, se convierten rápidamente en clientes informados y productores eficientes dentro de la economía global. C. K. Prahalad denomina a los pobres como “víctimas de una gran asimetría” de información, elección, acceso a recursos, capacidad de imponer contratos, dignidad y autoestima.<sup>30</sup> Las vidas de los pobres pueden ser distintas a la suya o a la mía, pero sus habilidades, necesidades y aspiraciones innatas no lo son. Como lo declara un informe, “Los pobres no desean caridad. Desean ser actores activos en la economía de mercado. Quieren trabajos; quieren cuentas – una señal bienvenida de legitimidad; desean elecciones y hasta productos de entretenimiento que algunos observadores externos considerarían lujos.”<sup>31</sup>

OnSat, una firma de conexión a Internet reconocida por cablear la Nación Navajo, instaló una planta solar y una conexión de internet satelital en una remota población en Honduras que nunca antes había tenido ni siquiera electricidad. El laboratorio de computación interactivo de la escuela local se convirtió en un éxito instantáneo. Algunos meses más tarde, un psicólogo educacional visitó el poblado para realizar una evaluación de impacto. Al administrar el examen de IQ (Coeficiente Intelectual) estándar, descubrió a dos genios entre la juventud del pueblo.<sup>32</sup> Abunda un talento latente en cada comunidad.<sup>33</sup> Las economías con altos índices de pobreza carecen de ambientes institucionalizados de amplia difusión para nutrir el florecimiento humano.

## **Algo de Perspectiva Histórica**

Después de Bretton Woods<sup>34</sup> y la Segunda Guerra Mundial, los “paquetes de alivio” individual mitigaron algo del sufrimiento y el Plan Marshall ayudó a reconstruir las naciones destruidas por la guerra. El desarrollo económico exitoso en partes de Europa y Japón dio ímpetu a ambiciosos intentos para resolver la pobreza mundial. Las naciones donantes construyeron infraestructura masiva y proporcionaron materiales, equipos y servicios. Los pueblos “adoptaron” millones de niños indigentes por US\$35 mensuales. Legiones de voluntarios de los Cuerpos de Paz fueron seguidas por olas de eco-turistas. Los proyectos de desarrollo establecieron escuelas, proyectos de salubridad, instalaciones para el cuidado de la salud e instituciones financieras de base innovadoras. Varias iniciativas políticas intentaron mejorar el clima empresarial local mediante reformas gubernamentales. La Guerra Fría culminó

y las sociedades orientadas al mercado demostraron su inequívoca superioridad sobre las economías planificadas.<sup>35</sup> Por primera vez en la historia se desarrolló una economía verdaderamente global. El motor ubicuo de las utilidades desató la globalización y la revolución tecnológica, fuerzas gemelas tan poderosas, que aun estamos intentando comprender su impacto.<sup>36</sup>

Mientras tanto, persiste la pobreza, “Cuarenta y cinco países son más pobres ahora de lo que fueron hace 15 años”, esta fue la evaluación reciente de Carly Fiorina. David Rothkopf denomina a estos países “la clase de estados con aspiraciones frustradas,” y hace notar que “más del 90 por ciento terminan retrocediendo más profundamente hacia la pobreza. La mayoría de los africanos, por ejemplo, se encontraban en mejor situación hace 40 años.”<sup>37</sup> James A. Harmon reconoce que tuvimos una “visión demasiado simplista” de los países en desarrollo durante los años 60, 70 y 80.<sup>38</sup>

Richard Sandbrook se lamenta del hecho de que la mayoría de ayuda para desarrollo es administrada a través de contratistas foráneos que ingresan a un país para dejar tras de sí solamente “infraestructura en decadencia” una vez que sus contratos se cumplen.<sup>39</sup> Las carreteras hermosamente pavimentadas vuelven a erosionar hasta convertirse en caminos de tierra y los otrora nuevos hospitales ahora se desmoronan. Muy pocos niños apadrinados logran un nivel de prosperidad de autosuficiencia una vez que se agota el padrinaje y el apoyo inevitablemente llega a su fin. Un orfanato es un ejemplo extremo de padrinazgo de niños. Muchos orfanatos alrededor del mundo están cambiando su misión de manera radical. En lugar de albergar niños en instituciones, se está estimulando el fomento de adopción en hogares privados. Un número desproporcionado de niños criados en el ambiente invernadero de un orfanato tradicional, rápidamente caen presa de la violencia, alcoholismo, drogadicción, o comercio sexual al alcanzar la edad que los libera a las salvajes calles de la vida real.<sup>40</sup> La dependencia creada por la asistencia de alivio no altera las bases institucionales subyacentes de la pobreza. De hecho, generalmente solo exacerba el problema.<sup>41</sup>





término “cacique” en Latinoamérica, lo que conlleva una connotación de jefe tribal. Los profesionales en Washington D.C. hablan sobre el HPVE o “Élite Buitre de Sumos Sacerdotes *por sus siglas en inglés*.” Robert Guest censura la “gamberrocracia” en el *Continente Encadenado*.<sup>44</sup>

Las intervenciones individualistas (ayuda de alivio temporal, pequeños préstamos personales) nivelan el campo de juego lo suficiente para otorgar a algunos pocos poderosos algunas de las herramientas que necesitan para liberarse a sí mismos de la sobrecogedora influencia de las instituciones opresivas y los traficantes de pobreza que los rodean.

La pobreza es esclavitud y los esclavos rara vez se liberan a sí mismos.<sup>45</sup> Los pobres requieren instituciones benevolentes, nutrientes y liberadoras para comenzar a alcanzar su potencial dentro de un ambiente favorable.<sup>46</sup> Dentro de los países desarrollados en donde los pobres se sienten asediados por arrendadores y agencias de crédito, esta mano a menudo se proporciona por instituciones educativas, empleadores, el gobierno, las iglesias, instituciones caritativas, etc. En naciones emergentes, los aliados institucionales efectivos para los millones de personas privadas de sus derechos y desposeídas son pocas y demasiado esparcidas.<sup>47</sup>

## ¿Qué es lo que Realmente Estamos Tratando de Lograr?

*“El habilitar a los pueblos y empresas a lo largo del mundo para que puedan lograr su máximo potencial.”*

—Microsoft Corporation Mission Statement

Parafraseando a Thomas Jefferson, “creemos que estas verdades son patentes,” que el bochornoso progreso humano individual a través de la esclavitud mediante la pobreza institucional es el mal social mayor.

**En 2004, médicos americanos llegaron hasta una niña gravemente enferma en una aldea afgana remota. Le explicaron al padre que si llevaba a su hija a una posta médica a dos horas de distancia, los médicos podrían salvar la vida de su niña. Mientras les recordaba que la senda desde su casa hasta la posta médica**

**pasaba por salientes rocosos que podrían poner en peligro a su burro, el padre rechazó la oferta de los americanos diciendo: “las niñas son gratis, pero los burros cuestan dinero.”<sup>48</sup>**

Entonces es justo preguntar: “¿Cuál es el bien social mayor al cual aspiramos?” La meta no puede ser la de convertir a cada ciudadano del África sub-Sahara en un consumidor americano pródigo. La capacidad de carga de nuestro pequeño planeta simplemente prohíbe ese nivel de utilización de los recursos globales. Es mi propuesta que el dar solución a la pobreza significa un incremento en:

- La libertad, definida por la clasificación de países de Freedom House del 1.0 (libres) al 7.0 (no libres.)<sup>49</sup>
- Transparencia, de la manera definida por la clasificación de países de Transparency International desde el 10.0 (altamente honestos) hasta 0.0 (altamente corruptos)<sup>50</sup>
- Desarrollo Humano, de la manera definida por el Índice de Desarrollo Humano de la UNDP que realiza un seguimiento a la esperanza de vida, alfabetización de adultos, inscripción escolar y Producto Interno Bruto (PIB) per cápita.<sup>51</sup>
- Igualdad, de la manera definida por el coeficiente Gini de una nación, una medida de la distribución de ingresos desiguales entre quinquenios dentro de una población dada. Los índices de Gini son calculados por el Banco Mundial y otros.<sup>52</sup>
- Sustentabilidad Ecológica, de la manera definida por el Índice de Sustentabilidad Ambiental, calculada por un proyecto mancomunado entre las Universidades de Yale y de Columbia.<sup>53</sup> Los proyectos y empresas a menudo utilizan los estándares de la International Standards Organization (ISO) 14001.
- Sustentabilidad Empresarial, y su adherencia a los principios de Triple Línea Base, de la manera expresada en el Protocolo de la

Base de la Pirámide (BOP *por sus siglas en inglés*) de la Cornell University (rentabilidad económica, mayordomía ambiental, y responsabilidad social.)<sup>54</sup> Otra herramienta que gradualmente está ganándose el favor alrededor del mundo es la Global Reporting Initiative (GRI.)<sup>55</sup>

Existe una fuerte correlación positiva entre todas las cinco iniciativas globales. Finlandia y otros países escandinavos, por ejemplo, se encuentran en o cerca de las cinco primeras posiciones, mientras que muchos de los países más pobres y menos desarrollados se agrupan de manera conspicua al fondo de todas estas escalas.

## **El Emprendimiento es la Solución a la Pobreza Mundial**

*“Algunas personas consideran las empresas privadas como un tigre predador que debe ser aniquilado. Otros la ven como una vaca de dónde obtener leche. Pocas personas las perciben como un caballo saludable que jala una robusta carreta.”*

—Winston Churchill

Cada nación que se ha levantado a sí misma de la pobreza en la generación actual (Singapur, Corea del Sur, Taiwan) lo ha hecho precisamente de la misma forma: crecimiento económico y generación de empleos mediante empresas de éxito. El mismo patrón se aplica para el alto crecimiento de las economías emergentes en años recientes (Chile, China, India).

Las naciones en desarrollo no pueden medicar su salida de la pobreza, aún cuando el acceso a cuidados de salud sea una condición necesaria. Los cubanos disfrutaban de cuidados de salud excelentes en base a estándares mundiales, pero están en la desesperación de la pobreza.

Los pueblos de los países en desarrollo no pueden educar su salida de la pobreza, aun cuando el acceso a conocimiento es una condición necesaria. En su penetrante análisis al fracaso de la ayuda para el desarrollo internacional, William Easterly encuentra que hay poca correlación entre las inversiones en

### 3

## Instituciones Malévolas y Benévolas

*“Ninguna sociedad puede sobrevivir solamente con el estrecho interés personal de cada individuo. Alguien tiene que sacrificar algo de sus propios intereses en pos del bien mayor.”*

—Thomas Sowell

**P.** ¿Por qué fracasaron las estrategias de desarrollo económico occidentales de manera tan conspicua en la mayor parte del mundo?

**R.** Los gobiernos occidentales, las ONGs, las agencias donantes y de ayuda no han comprendido la influencia penetrante y sofocante de la explotación jerárquica endémica en los países en desarrollo. Cuando la mayoría de las instituciones de una sociedad sufren de falta virtud en su núcleo, éstas se tornan represivas en lugar de igualitarias, el espíritu humano simplemente fracasa en su intento de lograr un florecimiento completo.

La clave en este punto es la palabra “institución.”<sup>42</sup> Las instituciones malévolas (gobiernos corruptos, monopolios comerciales, mafias, los señores explotadores de pocilgas) esclavizan a los pobres y fomentan la pobreza.<sup>43</sup> Las mejoras en infraestructura (escuelas, puentes, plantas hidroeléctricas) de las democracias occidentales mejoran el ambiente empresarial y generan una marea alta que eleva a todos los botes.

Las mismas inversiones en infraestructura de países en desarrollo a menudo simplemente terminan fortaleciendo el mando de los oligarcas locales y los poderosos que en primer lugar son la causa original de la pobreza institucional. En los EE.UU. de fines del siglo XIX, estos capitalistas omnívoros y rapaces eran conocidos como “barones ladrones”. Se los denomina “los Nuevos Rusos” en la Rusia actual. En Kenia se los llama los “Wabenzi” que literalmente significa “la tribu de los Mercedes Benz.” Se podrá escuchar el

educación de un país y su crecimiento económico. La falta de oportunidades de empleos formales en sus economías locales es una de las principales razones por las que tantas personas con educación superior migran de países en desarrollo a los países ricos (los miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, *OECD por sus siglas en inglés*), inclusive cuando sus credenciales de educación pocas veces son reconocidas en sus nuevas residencias.<sup>56</sup> Miles de doctores peruanos y filipinos (MDs) y Doctores en Filosofía (PhDs) son choferes de taxis.<sup>57</sup>

Los países en desarrollo no pueden prestar su salida de la pobreza, aunque el acceso a capital es una condición necesaria. La industria microcrediticia de Bolivia se encuentra al borde de una saturación de mercado,<sup>58</sup> sin embargo sigue siendo el país más pobre de Sudamérica. Una de las razones por las que el microcrédito no ha modificado el dial de Bolivia es que muchas empresas habilitadas por microcrédito se encuentran enfrascadas en el comercio minorista. En muchas microeconomías de bajos ingresos, el sector minorista es un juego de suma cero. El microfinanciamiento en sí, a pesar de historias de éxito y anécdotas individuales, es inherentemente incapaz de erradicar la pobreza institucional y estructurada dentro de una comunidad. La mayoría de las empresas a las que financian son simplemente demasiado pequeñas y débiles para generar oportunidades significativas de empleo a tiempo completo. Por otro lado, las micro finanzas más las MicroFranquicias pueden ser una poderosa combinación para dirigir el crecimiento de la pequeña empresa.<sup>59</sup>

Y finalmente, las naciones no pueden legislar su salida de la pobreza, aun cuando la protección a la propiedad a través de la ley y el orden es una condición necesaria. La India disfruta de un código legal bueno como parte de la herencia de leyes comunes británicas, pero la vigencia de la corrupción y de la burocracia sobredimensionada condena a millones a vivir en la miseria.

## **Alivio Tradicional versus Sector Privado**

Los Estados Globales de Génova, al ofrecer lo que ellos denominan *filantropía de desempeño* para solucionar la pobreza mundial, “Un error común en la filantropía es que trata los síntomas en lugar de las causas. Si las personas

tienen hambre, cómprenles comida. Si están enfermas, provéanles cuidados médicos. Para las personas con falta de educación, construyan escuelas. En la mayoría de los casos, una solución mucho mejor es esta: ofrezcan medios para que las personas trabajen su salida de la pobreza... el sacar a una familia de la pobreza soluciona una gama de otros problemas.”<sup>60</sup> En su libro *Ciudades y las Riquezas de las Naciones: Principios de una Vida Económica*, Jane Jacobs declara: “Los préstamos, concesiones y subsidios establecidos en las regiones con ausencia de ciudades pujantes pueden originar regiones inertes, desequilibradas, o de dependencia permanente, pero son inútiles para la generación de economías auto-generativas.”<sup>61</sup> Las familias, comunidades y países deben ganarse su salida de la pobreza.

Aunque el ingreso puede ser redistribuido de muchas formas distintas, solo existe una manera de generar riqueza: una empresa exitosa debe generar una utilidad.<sup>62</sup> Hasta la UNDP, a la cual Richard Sandbrook denomina como “comercialmente analfabeta,”<sup>63</sup> en palabras de Mark Malloch Brown, “ha abrazado firmemente” la idea de que el sector privado es la principal forma de promover el desarrollo económico.<sup>64</sup> El alivio tradicional y los enfoques de infraestructura para el desarrollo económico “parecen ahora ser todos parte de una quiebra” desde el punto de vista de Stuart Hart.<sup>65</sup> El “Consenso de Washington” es cada vez más irrelevante.<sup>66</sup> Las estrategias de crecimiento orientadas a la exportación resultaron en una carrera mundial hacia el fondo, en donde China provee a Wal-Mart y dos tercios de la humanidad sienten poco o ningún beneficio del capitalismo global.

**Hace algunos años, tuve una charla animada con un pequeño grupo de trabajadores empleados en una Planta de Volkswagen ubicada en Puebla, México. Estaban considerando la idea de entrar en huelga. Les pregunté si estaban conscientes de todas las plantas “maquiladoras” en el norte de México que recientemente habían cerrado y trasladado a China en búsqueda de salarios más bajos y cadenas de provisión más integradas. El hecho de que los mexicanos tendrían que competir con empleados chinos para empleos de fábrica les parecía ridículo.<sup>67</sup>**

## La Solución



La solución: un “empresariado masivo”<sup>768</sup> conduciendo al “crecimiento doméstico orientado en la demanda.”<sup>769</sup> En otras palabras, para ser capaz de resolver la pobreza mundial, el mundo necesita decenas de millones de pequeñas empresas de propiedad local que sean exitosas, las cuales generen empleo y provean de bienes

y servicios ajustados a mercados emergentes en los países en desarrollo. En un artículo del *Washington Post*, se hizo referencia a Gebreselassie Tesfamichael – “La ayuda distorsionó el proceso de desarrollo. Las agencias donantes ponen énfasis en los sectores sociales – salud y educación – mientras ignoran casi de manera total al sector comercial y empresarial. Las ciudades de África están llenas de personas educadas y emprendedoras. Sí necesitamos cuidado de salud y educación, pero también necesitamos un sector productivo para que las personas sanas y educadas trabajen.”<sup>770</sup>

*The Economist* argumenta que la única manera efectiva de tratar la pobreza mundial “es la de usar la solución que funcionó en América, Europa occidental y Japón en el pasado: economías de comercio abiertas, que exploten la totalidad de la infraestructura del capitalismo.”<sup>771</sup> La ONU enfatiza la necesidad de un rol mucho más grande para las empresas privadas en el desarrollo económico sustentable que haga que “las empresas trabajen para los pobres.”<sup>772</sup>

En épocas pasadas la religión era lo más importante, y las estructuras públicas más impresionantes eran las catedrales, mezquitas y palacios. Hoy en día solo se necesita ver el horizonte para darse cuenta que las empresas son el agente de cambio dominante de nuestra sociedad.<sup>73</sup> Actualmente existen más de 63.000 compañías multinacionales sobre la tierra, y entre las cien “economías” más grandes del mundo, cincuenta y uno son corporaciones globales.<sup>74</sup> Si vamos a solucionar la pobreza mundial en el curso de esta generación, las empresas deberán asumir la carga más pesada.<sup>75</sup>



## Una Nota sobre la Responsabilidad Corporativa

Los mercados favorecen de forma inherente a los más fuertes. Las firmas, cuando se basan en sus propias estrategias, se esfuerzan por arrinconar a los mercados y llegar a ser monopolios no regulados. Los ejecutivos empresariales, muchos de los cuales fueron criados con una dieta constante de Milton y Rose Friedman, se irritan con cada nueva carga impuesta sobre ellos ya sea por hechos legislativos o expectativas legales.<sup>76</sup> Así que, ¿Por qué estamos pidiendo a las empresas que se suban al escenario y ayuden a solucionar la pobreza mundial, el tema social más engorroso de nuestra época? Existen tres razones principales:

- El sector privado tiene el talento y la capacidad para realizar el trabajo.
- En su calidad de organizaciones de aprendizaje consumadas, las empresas solucionarán la pobreza de manera eficiente, con el menor costo para la sociedad.
- Al final, se demostrará que las soluciones a la pobreza son rentables. A principios de los 90, me encontraba en el hermoso capitolio de West Virginia asistiendo a un seminario sobre el cumplimiento del Acta de Americanos con Discapacidades (*ADA por sus siglas en inglés*). Me dirigí a una colega y compartí mi frustración por las pesadas cargas que se les estaba imponiendo a las empresas americanas. Ella me dejó corto con dos cortas y sabias preguntas:
  - ¿Está a favor de acomodar a las personas con discapacidades?
  - ¿Quiénes podrían construir una rampa para sillas de rueda de manera más eficiente, el gobierno o las empresas?Ahora, una década más tarde, la mayoría de las personas se dan cuenta de que el acomodar a las personas con discapacidades no solo es una buena política pública, sino que es beneficioso para las empresas.<sup>77</sup>

Un escenario similar se desarrolló con la Ley de Reinversión Comunitaria (*CRA por sus siglas en inglés*) de 1977. Los bancos que estaban

calificando con rojo a los vecindarios con demografías nómadas llegaron pateando y gritando al centro de la mesa de la ciudad,<sup>78</sup> solo para descubrir que podían generar bastante dinero al orientarse en diversos nichos de mercado y ajustar sus productos y servicios para las poblaciones no servidas. La electrificación rural, telefonía rural, y responsabilidad ambiental<sup>79</sup> son otros ejemplos de bienes sociales que las empresas que inicialmente se oponían, eventualmente adoptaron y ahora apoyan con resultados rentables.

Se tendría el mismo patrón con la pobreza mundial. Muchas empresas botan su dinero a la pobreza para ganar puntos con relaciones públicas (RP) como parte de las iniciativas de responsabilidad social corporativa (CSR *por sus siglas en inglés*).<sup>80</sup> Pocas firmas iluminadas están enfrentando los problemas de desarrollo económico sustentable en mercados emergentes de bajos ingresos mediante el apalancamiento de sus competencias centrales y unidades empresariales de corriente principal. Una generación posterior a la nuestra y los estudiantes de Maestrías en Administración de Empresas (MBA *por sus siglas en inglés*) darán por sentado que las estrategias de desarrollo empresarial pro-pobres son parte integral del éxito empresarial global.<sup>81</sup>



## 4

### Alivio versus Sustentabilidad

*“La ayuda foránea como herramienta para el desarrollo, ha estado cada vez más bajo el escrutinio de ser un desperdicio y hasta contra-productiva.”*

– Maria Anastasia O’Grady, *Wall Street Journal*, 15 de septiembre de 2006

Aquellos bendecidos con vivir y ganar en naciones ricas generalmente ignoran a la pobreza global. Es algo aparentemente insoluble y supremamente incómodo para ser contemplado. Cuando los occidentales piensan en la difícil condición de sus hermanos y hermanas empobrecidos en tierras lejanas, su reacción normal es:

- Enviar dinero
- Enviar cosas
- Enviar personas para que proporcionen servicios

Un poco de alivio temporal apacigua las conciencias activistas y ayuda a que los donantes relativamente ricos se sientan bien. Allen Hammond contó la siguiente historia en el Laboratorio de Aprendizaje BOP de Cornell en febrero del 2005:

**Al se encontraba en una sesión en Davos cuando el tema de mosquiteros para la prevención de la malaria en el África de sub-Sahara fue tocado. Sharon Stone de manera espontánea ofreció US\$10,000 para adquirir mosquiteros y desafió a los demás para hacer lo mismo. En solo minutos, lograron reunir US\$1 millón para adquirir mosquiteros para los africanos. Mientras tanto Al movía su cabeza en desaprobación. Sabía cuan fuerte habían trabajado muchas empresas y ONG’s por años para convertir los mosquiteros en negocios viables y sustentables, y cómo el millón de dólares**

## **en mosquiteros descargados en esa economía envenenaría el mercado de los mosquiteros comerciales.**

Muchas intervenciones a la pobreza realizadas principalmente para apaciguar las conciencias activistas conllevan consigo consecuencias negativas de largo plazo no intencionadas que resultan en más daño que beneficio. Una de ellas se viene a mi mente de la famosa referencia de T.S. Eliot, “La mitad del daño que se produce al mundo se debe a personas que quieren sentirse importantes. No desean causar daño – pero el daño no les interesa. O no lo perciben o lo justifican porque se encuentran tan absortos en su eterna lucha de pensar bien de sí mismos.” Thomas Sowell de Stanford describe la perspectiva de la siguiente forma: “Realmente no se trataba de qué política produciría cuál resultado. Se trataba de identificación personal con metas altruistas y almas gemelas.”<sup>82</sup>

¿Qué pensaría un americano, japonés o europeo, si fuese el recipiente empobrecido de ayuda? ¿Estaría satisfecho con un poco de efectivo, un paquete de alivio, o un grupo de viajeros aventureros embarcados en un proyecto de servicio? Por supuesto que no. Ellos quisieran un trabajo.<sup>83</sup> Desearían sustentabilidad, y la sustentabilidad solamente llega mediante empresas privadas o sociales rentables con propuestas valiosas para la economía indigente.

**Me encontraba en un poblado localizado al lado de un río en el Valle Sagrado de Perú. Los pobladores tenían campos de riego en una planicie a más o menos doce pies más alto que el río. Se podía ver una gran bomba que estaba instalada cerca del río con una cañería de cuatro pulgadas que llegaba hasta los cultivos. También se veía una procesión constante de personas que llevaban agua en baldes por una trilla bastante gastada hasta sus campos. “¿Quién trajo esa bomba?” Pregunté. “Unos Coreanos la instalaron hace algunos años,” respondieron. “¿Y por qué están llevando el agua en baldes?” Proseguí. “La bomba esta dañada,” respondieron. “¿Y por qué no arreglan la bomba?” volví a insistir. “Los coreanos nunca volvieron,” fue su respuesta final.**

Las donaciones de emergencia son esenciales para preservar la vida en medio de catástrofes como ser hambrunas en Etiopía o Indonesia. Sin embargo, la única forma de resolver la pobreza es mediante el desarrollo sostenible. Uno de los hombres más sabios que conozco, Arturo de Hoyos, me enseñó esta valiosa lección hacen muchos años: “Si resuelvo tu problema, yo crezco, pero tu te reduces, y la distancia relativa entre nosotros se incrementa.”<sup>84</sup> Carly Fiorina cree que, “una solución que no es sustentable no es una solución – es un alivio a corto plazo que puede y a menudo causa más daño que beneficio.”

James Shikwatu, ecónomo de Kenia, es aún más directo: “Por amor a Dios, por favor solo deténganse... dichas intenciones han estado dañando nuestro continente durante los pasados 40 años. Si los países industrializados realmente quieren ayudar a los africanos, deberían poner fin a esta horrible ayuda... se están financiando grandes burocracias con el dinero de las ayudas, se promueve la corrupción y la complacencia. Se enseña a los africanos a ser mendigos y no a ser independientes. Además, la ayuda para el desarrollo debilita los mercados locales en cualquier lugar y desanima al espíritu emprendedor que tan desesperadamente necesitamos... la ayuda para el desarrollo es una de las causas de los problemas de África.”<sup>85</sup>

## **El Espectro de Desarrollo**

Stephen W. Gibson y Jason Fairbourne han desarrollado una lista de siete pasos que clasifica las intervenciones potenciales a la pobreza en base a su efectividad en desarrollo económico a largo plazo:

- Alivio a Desastres – Llevar Cosas a los Pobres (el efecto a largo plazo más bajo)
- Alivio a la Pobreza – Llevar Servicios a los Pobres
- Misiones – Llevar Personas a los Pobres
- Microcréditos – Prestar Dinero a los Pobres
- Micro Financiamiento – Proporcionar Servicios Financieros a los Pobres<sup>86</sup>
- Desarrollo de la Micro Empresa – Enseñar a los Pobres a Desarrollar Empresas

- MicroFranquicias – Proporcionar a los Pobres Modelos y Formatos Empresariales (el mayor impacto en desarrollo a largo plazo)<sup>87</sup>  
Como lo ilustra este espectro de relaciones de desarrollo, las MicroFranquicias son una forma superior para la creación y réplica de empresas privadas y sociales exitosas en países en desarrollo.<sup>88</sup>

## 5

# Las Raíces de las MicroFranquicias

*“Nuestro Sueño es un Mundo Libre de Pobreza.”*

– Eslógan del Banco Mundial

Hace más o menos quince años, el concepto de “desarrollo sostenible” se atrincheró con firmeza en la psique pública después de eventos como la Cumbre Mundial de 1992 en Río de Janeiro. La noción de que las empresas privadas deben ir tras la línea base triple de rentabilidad, mayordomía ambiental, y responsabilidad social, está ganando fuerza a nivel mundial, como lo evidencia el recientemente adoptado marco de trabajo de los Principios del Ecuador para el financiamiento de proyectos internacionales.<sup>89</sup>

El movimiento microcredicio fue iniciado por Acción en Brasil, Opportunity International en Colombia y Muhammad Yunus en Bangladesh en los años 70, y John Hatch en Bolivia en los 80, es un buen ejemplo de esta visión iluminada de desarrollo económico. La pobreza se rinde ante el crecimiento cuando las empresas locales tienen éxito. En palabras de Jonathan Lash, “las soluciones de empoderamiento” funcionan mejor que las “soluciones impuestas o regaladas.”<sup>90</sup> El World Business Council (Consejo Empresarial Mundial) para el proyecto de “Sustento Sostenible” del Desarrollo Sostenible se encuentra entre muchos que ahora se encuentran buscando esta meta loable.<sup>91</sup> El reciente fenómeno de la Base de la Pirámide BOP es una expresión actual de este movimiento de sustentabilidad.<sup>92</sup> Para resolver la pobreza debemos:

- Identificar empresas privadas o sociales con alto potencial.
- Capacitar a los futuros propietarios/gerentes en éticas ambientales y sociales además de principios gerenciales sólidos.
- Ayudar a estos empresarios nacientes a fundar empresas exitosas.



- Ayudar a estos aspirantes a capitalistas y empresarios sociales a desarrollar sus organizaciones y crear empleos.
- Ayudar a estos gerentes exitosos a proteger su propiedad, apalancar sus activos y fundar nuevas empresas.<sup>93</sup>

La forma más eficiente de encender y alimentar este ciclo empresarial virtuoso a escala lo suficientemente grande como para mover el dial en una país pobre podría ser mediante las MicroFranquicias.<sup>94</sup> Stephen W. Gibson conceptualiza a las MicroFranquicias como una manera efectiva de acelerar la creación de empresas locales exitosas, ya que a la larga, es la solución a la pobreza mundial.<sup>95</sup>

## 6

### Ciclos Empresariales Virtuosos

*“El problema con ser pobre es que absorbe todo tu tiempo.”*

–Willem de Kooning

Una vez que un empresario o empresaria genera una utilidad, aunque sea una muy pequeña, está generando riqueza y propiedad. El reto posterior es proteger dicha propiedad y, si son emprendedores, eventualmente apalancar sus activos para crear una nueva empresa. Un amigo mío ganó dinero imprimiendo manuales de usuario de software. Posteriormente vendió su negocio de impresiones y ahora se dedica al desarrollo de bienes raíces y compra-venta de vehículos. Los empleos generados por su imprenta todavía generan sueldos de subsistencia a los empleados de la firma original, pero ahora ha generado nuevos empleos en sus otros negocios y la economía de los EE.UU. ha crecido conmensurablemente.

William Easterly denomina a este ciclo empresarial virtuoso el “modelo de retornos en incremento” del crecimiento económico y argumenta que ya que la ayuda para el desarrollo macroeconómico ha fracasado completamente, los países en desarrollo necesitan estrategias para pequeñas empresas que se basen en la verdad fundamental de que las “personas responden a incentivos.”<sup>96</sup>

Los países emergentes son capaces de un crecimiento económico impresionante como lo han demostrado recientemente Chile, India y China, pero solamente si es que se empodera a sus empresarios para que generen una utilidad, protejan su propiedad, y apalancen sus activos para generar nuevas empresas.<sup>97</sup> La rentabilidad, protección de la propiedad, y apalancamiento de activos son todo lo que las redes de MicroFranquicias tienden a hacer bien.

## Los Empresarios Son un Subconjunto de la Población

Pocas personas tienen la aptitud y el carácter para ser propietarios y dirigir un negocio o empresa social exitosa. Para ser un empresario exitoso, uno debe ser capaz de manejar:

- Visión
- Riesgo
- Capital
- Marketing
- Producción
- Personal
- Vida personal
- Cambio constante

...y todo esto de manera simultánea. Aproximadamente una de cada diez personas es un empresario nato con el impulso y capacidad de hacer malabares con tantas pelotas en el aire al mismo tiempo, y una fracción de dicho grupo de hecho tiene éxito al generar empresas exitosas.



Dos de cada diez personas son capaces de administrar de manera efectiva una empresa cuando cuentan con una estructura adecuada. Para ser óptimamente efectivos, la mayoría de las personas (siete de cada diez de acuerdo a mi experiencia) están mejor capacitados para ser maestros, empleados de producción,

dependientes o algún otro tipo de trabajo. Sin embargo, en los países en desarrollo simplemente existen tan pocos empleos disponibles que virtualmente todos son pequeños empresarios de facto, ya sea que estén naturalmente dotados para la gerencia empresarial o no. Cientos de miles de micro empresarios casi nunca generan una utilidad y sus empobrecidos propietarios solo generan un sustento de subsistencia que perpetúa la pobreza inter-generacional.

Mi cuñado recientemente retornó de un viaje de negocios a África Occidental.<sup>98</sup> Se quedó impresionado al ver las filas de tiendas de productos virtualmente idénticos en donde todos se dedicaban a vender y casi nadie a comprar.

**Hace años, conducía por los alrededores de Lima, Perú y sucedió que en un área de la ciudad había docenas de mecánicos reparadores de silenciadores, los cuales ejercían su comercio a un lado de la carretera. Cada técnico tenía un pozo cavado por él mismo, y un puñado de herramientas de mano. Los pozos de los mecánicos se extendían casi hasta donde alcanzaba la vista. Un cliente se parqueaba, regateaba el precio, y colocaba su vehículo sobre uno de los pozos. Repentinamente un corredor de repuestos aparecía con el silenciador de repuesto apropiado, y entraba en escena un equipo alquilado, y las chispas comenzaban a volar por el aire. Al visitar a los mecánicos, me enteré que cada uno trabajaba aproximadamente 30 minutos al día y se sentaba sin hacer nada el resto del tiempo. Nadie ganaba demasiado ya que todos competían solamente en precios. Y la única barrera para un nuevo miembro al mercado era un conjunto de herramientas y un hoyo en el suelo. Esta mentalidad imitadora que produce concentraciones de empresas similares sin una diferenciación significativa es galopante en los países en desarrollo y es uno de los mayores contribuidores para el bajo desempeño empresarial.<sup>99</sup>**

En alguna parte entre dichos mercantes de productos de bajo uso y mecánicos de silenciadores se encuentra un empresario capaz de sobresalir, desarrollar su empresa, y generar empleos para sus vecinos.

Sin embargo, en el clima social actual, económico y político de África, Asia del Sur y Latinoamérica, la mayoría de dicho potencial para el emprendimiento pasará ignorado.<sup>100</sup> Cuando la mayoría de las personas hacen exactamente lo mismo a pequeña escala, todos compiten solamente en el precio y la tan publicitada productividad por medio de la especialización de Adam Smith nunca sucede.<sup>101</sup> Geoff Davis estima que tal vez una o dos de cada cuarenta mujeres clientes de microcréditos son “verdaderas empresarias que realmente pueden desarrollar un empresa”<sup>102</sup> Las demás rara vez progresan más allá del nivel de subsistencia y les iría mucho mejor como empleadas si existiesen trabajos decentes. Jhon Hatch indica más o menos lo mismo, al ver que de cada diez mujeres habilitadas por microcréditos, nueve “nivelan sus empresas” a un nivel mínimo e invierten en sus hijos en lugar de desarrollar su empresa.<sup>103</sup>

## Las MicroFranquicias Expanden el Potencial

Parece que la naturaleza dotó a un pequeño porcentaje de seres humanos con el “gen empresarial.” Las sociedades exitosas son aquellas en donde los empresarios natos florecen y generan empleo para sus amigos y vecinos.<sup>104</sup> Las MicroFranquicias facilitan esto ya que tienden a ser empresas más grandes que las empresas unipersonales y tienden a generar empleo local más allá de la familia inmediata del propietario. En conversaciones privadas, Samie Lim, Presidente de la Asociación de Franquicias de Filipinas me dijo lo siguiente: “El gobierno de Filipinas está promoviendo de manera activa las franquicias a indigentes ya que las empresas en franquicia generalmente son más exitosas y emplean a más personas que las empresas independientes.”<sup>105</sup> Las MicroFranquicias expanden el pozo de empresas potenciales de las pocas con dotes naturales hasta el grupo de personas más amplio que puede sujetarse a un sistema operativo bien diseñado.<sup>106</sup>



## 7

### **Variaciones en el Tema de Franquicias**

*“Debo generar un sistema, o ser esclavo del sistema de otro.”*

-William Blake

Para muchos en los países industrializados, el término “franquicia” evoca una imagen mental de cientos o miles de restaurantes de comida rápida casi idénticos, pero el modelo empresarial de franquicias es mucho más amplio y más flexible que eso. Existen casi 19 tipos de relaciones empresariales que son variaciones de una franquicia. En cada caso, existe una relación simbólica entre el empresario local y la institución de apoyo que genera el ambiente y habilita el marco de trabajo para una empresa de éxito.

Las franquicias incluyen modelos empresariales de agencias, cooperativas, distribuidores y representantes. En algunos casos el empresario es un vendedor comisionado. En otros la persona local es un consultor que proporciona apoyo pre y post venta. Los modelos empresariales de ventas en vitrinas a menudo son de capitales intensos, pero también son potencialmente lucrativos para su(s) propietario(s). La mayoría de las empresas de éxito de este planeta podrían presumiblemente utilizar una o más de estas relaciones de franquicia de manejo estándar y bien documentadas para expandir su influencia a distancias lejanas en los países en desarrollo. Tanto para el franquiciador como para el franquiciado, un concepto de franquicias bien diseñado y artísticamente administrado puede ser una relación de beneficio mutuo consumada.

<b>Relación Empresarial</b>	<b>Ejemplos</b>	<b>Características</b>
1. Franquicia de Productos	Compra / Venta de Vehículos Equipos Deportivos Profesionales Plantas de Embotellamiento	Relativamente Autónoma Reconocimiento del Nombre Local Capital Intenso
2. Franquicia de Productos / Sub Franquicia	Venta de Porta Teléfonos Celulares NewCell, CellTek, etc. (Ecuador)	Territorios Sobrepuestos Competencia Despiadada
3. Franquicia de Formato Empresarial	Restaurantes Propiedades de Alojamiento Estaciones de Servicio Farmacias Healthstore (Kenya) Cellular City (Philippines)	Reconocimiento de Marca Sistema Operativo Estricto Honorarios, Regalías Auditorías Financieras Auditorías Operativas
4. Formatos de Empresas Informales	Paleterías La Michoacana (Mexico) Tropical Sno (Utah multinational)	Equipamiento de Marca Insumos de Marca Afilación Holgada
5. Cooperativa de Compradores	Associated Food Stores (Utah regional)	Logística de Propiedad del Dueño
6. Cooperativas de Productores	Moroni Feed (Utah) Amul (India)	Ventas de Propiedad de los Miembros Logística de Propiedad de los Miembros
7. Operador Propietario	Conductores de Camiones Conductores de Colectivos (Latinoamérica)	Vehículos de Propiedad de los Conductores
8. Rutas de Distribución	Dairy Roundsmen (UK) Distribución de Comida Rápida, Helado, Soda en Carritos	Circuito Periódico Fijo Alimentos y Perecibles
9. Representante de Fábricas	Unilever Shakti Amma (India) Unilever Sales Reps (Vietnam)	Equipamiento Especializado Materiales Especializados Consultores de Ventas Locales Territorios Protegidos
10. Jornalero	Mecánicos Electricistas, Plomeros	El Comerciante es Dueño de las Herramientas Contratista Independiente

<b>Relación Empresarial</b>	<b>Ejemplos</b>	<b>Características</b>
11. Corredor a Destajo	Fabricación de Indumentaria Arvind Mills Ruff 'n Tuff Jeans (India)	Industrias Caseras Bienes Semiacabados Productos Terminados
12. Operador Independiente	Estilistas Peluqueros Puestos de Mercado Minorista	Alquila la Silla o el Puesto
13. Agente Local	Agentes de Seguros Agentes de Bienes Raíces	Ventas por Comisión Servicio al Cliente
14. Distribuidor Local	Damas Avon Vendedores de Periódicos	Territorios Abiertos Ventas Informales
15. Proveedor Local	Grameen Phone Ladies (Bangladesh, Uganda)	Escasos Recursos de Poblados
16. Promotor Local	Cemex Patrimonio Hoy (México)	Agente Comisionado Organiza Grupos de Auto Ayuda
17. Franquicia Financiera	UMU (Acción) Existing Merchants (Uganda)	La Tienda Evalúa el Riesgo Desembolsa los Beneficios del Préstamo Cobra los Pagos del Préstamo
18. Productor Agrícola	Honey Care Africa (Kenya) Unilever Soybeans (Indonesia)	Mercado Garantizado Precio Mínimo Garantizado
19. Cazador/Recolector	Ginseng (Appalachia) ForesTrade Spices (Indonesia)	Los recolectores buscan productos forestales naturales

## **Características de las Relaciones de Franquicia**

En cada una de estas 19 situaciones, un empresario local relativamente autónomo es propietario de los medios de producción o una empresa independiente que está estrechamente afiliada con una empresa poderosa local, regional, nacional o global. La empresa más grande se beneficia ya que el empresario proporciona la mayor parte del capital de arranque, la mayoría de la fuerza laboral, y los conocimientos y contactos locales. Con el salario neto ligado a la rentabilidad, el propietario tiene un fuerte estímulo para ser eficiente. El empresario se beneficia ya que la empresa más grande le proporciona la infraestructura institucional que podría ser difícil para que un solo individuo construya o adquiera por sus propios medios. Una franquicia es un negocio para ellos mismos, pero no por sí mismos.



Para las personas micro-empresarias en los países en desarrollo como también para las personas en pequeñas empresas de los países industrializados, las franquicias tienden a ser menos riesgosas y más rentables que las empresas completamente independientes. Y en las distintas formas de relaciones de franquicias, los propietarios locales pueden generar patrimonio en sus empresas mediante la adquisición de activos o buena voluntad del cliente al mismo tiempo que generan salarios. La relación de franquicia tiende a aislar al empresario de la mayoría de las conmociones del mercado abierto al proporcionar a una persona micro-empresaria un grado de estabilidad, seguridad y previsibilidad que rara vez podría tener por sí mismo.



Generalmente las franquicias promueven y apoyan una marca de producto o servicio de beneficio mutuo. La franquicia es un método comprobado de réplica de pequeñas empresas exitosas a escala local, nacional, regional o global. En su núcleo, las franquicias son una relación simbiótica entre los empresarios locales y una institución habilitadora.<sup>107</sup>

### **Más Características de las Franquicias**

Las franquicias son un capitalismo inclusivo y democrático. Distribuyen la propiedad y la riqueza ampliamente a través de una población objetivo. Las empresas jerárquicas tradicionales concentran la riqueza en manos de algunas élites privilegiadas. El sistema de franquicias distribuye la propiedad y riqueza entre su red. La diferencia es obvia cuando uno se pone a analizar la lista anual Forbes de los billonarios del mundo. Algunos de los franquiciadores más importantes del planeta (Marriotts, Fred DeLuca o Subway) se ven visiblemente modestos entre sus colegas billonarios ya que han compartido su riqueza directamente con miles de propietarios locales. Esta distribución de la riqueza puede ser bastante dramática.<sup>108</sup>

Las franquicias son emprendimientos cooperativos, un sistema en donde los costos, riesgos, financiamiento y utilidades se comparten entre un franquiciador o empresa matriz habilitadora y un franquiciado o socio empresarial local implementador en base a una relación contractual de rentabilidad mutua o propiedad compartida. Las franquicias son una manera de clonar efectivamente una empresa exitosa en base a un sistema operativo comprobado.<sup>109</sup> Stephen W. Gibson denomina a las franquicias como una “empresa en caja.”<sup>110</sup> No se necesita un genio empresarial para dirigir una franquicia rentable. “Cualquiera que pueda hacer un cono de helado puede dirigir un Dairy Queen,” afirman las personas de Minneapolis.<sup>111</sup> A Kevin Miller, director de la North American Subway Owners Council, le gusta bromear diciendo que “Fred DeLuca convirtió a miles de personas tontas en millonarios.”<sup>112</sup>

Las organizaciones de franquicias tienden a ser altamente escalables en potencia, como lo demuestra 7 Eleven con sus 27,000 tiendas en 18 países.<sup>113</sup> El concepto funciona en casi cada país y cultura sobre la tierra.<sup>114</sup> Cuando los gobiernos y la mayoría de las demás instituciones de la sociedad son débiles y corruptos (lo que describe a la mayoría de los países en desarrollo,<sup>115</sup>) una

empresamatrix, franquiciadora o franquicia maestra puede llegar a ser un tipo de gobierno sustituto, proporcionando bienes y servicios importantes a los cuales el franquiciado nunca tendría acceso en ausencia de este apoyo institucional. Al mismo tiempo, las organizaciones de franquicias de punta bien



administradas generan flujo de cada punto y producen una utilidad. Las ONGs humanitarias que solicitan donaciones de países ricos para financiar déficits perpetuos en los países en desarrollo pueden llegar a ser parcialmente autosustentables utilizando el modelo empresarial de las franquicias.<sup>116</sup> Lo último en sustentabilidad es un negocio empresarial rentable de propiedad local con una proposición valiosa autóctona y viable que practique la responsabilidad social y ambiental.

## Franquicias Sociales

Las MicroFranquicias típicas son empresas muy pequeñas que buscan maximizar sus utilidades y el retorno sobre sus inversiones. Una franquicia social, por otro lado, probablemente nunca sea rentable ni para el franquiciador ni para el franquiciado de manera simultánea. Una franquicia social busca lograr el bien para la mayor cantidad de personas y casi siempre requiere una fuente de financiamiento de una tercera parte para asegurar por lo menos una porción de sus costos operativos.

En la mayoría de las sociedades el cuidado de la salud, educación y artes son bienes sociales que son casi imposibles de distribuir mediante mercados abiertos utilizando las leyes de la oferta y demanda (“laissez faire”). Un estudiante de primaria, por ejemplo, pocas veces puede pagar la totalidad del costo de su educación, ni tampoco sus padres. Si una sociedad desea un niño educado, una entidad social (usualmente el gobierno) debe intervenir para pagar por lo menos una porción de sus gastos.

## Ventajas del Modelo Empresarial de las Franquicias

*“La importancia de uno, el poder de muchos.”*

—Varsity Contractors, Tema de la Reunión Anual 2001

Hace cuarenta años existían pocas franquicias en los EE.UU. Hoy en día dominan la mayoría de las calles y tiendas de cadena,<sup>117</sup> exactamente como lo predijo John Naisbitt.<sup>118</sup> Durante la International Franchise Expo del Centro de Convenciones de Washington D.C. llevada a cabo en mayo de 2004, se expusieron o representaron miles de oportunidades empresariales de franquicias singulares en docenas de diferentes industrias. En los países desarrollados, relativamente pocas empresas independientes nuevas siguen funcionando después de cinco años. Por otro lado un porcentaje significativamente más alto de puestos de nuevas franquicias aun son viables después de estar presentes por cinco años.<sup>119</sup> Generalmente las franquicias funcionan bien en relación a pequeñas empresas independientes ya que:

- Generalmente los franquiciadores identifican mercados locales viables.

- De manera típica los franquiciadores emplean a profesionales capacitados en posiciones clave.
- Los requerimientos del franquiciador tienden a producir postulantes de calidad.
- Los franquiciadores gastan muchos recursos en perfeccionar sus sistemas operativos.<sup>120</sup>
- Generalmente los franquiciadores inspeccionan y realizan auditorias internas de sus operaciones.
- Los franquiciadores tienden a promover la verdad en sus propaganda y empaques.
- Generalmente los franquiciadores valoran sus productos de manera racional entre regiones y naciones.
- Los franquiciadores tienden a controlar la selección de puestos, lo que previene la saturación del mercado local.
- Generalmente los franquiciadores innovan para mantenerse al corriente de condiciones de mercado cambiantes.
- Los franquiciadores pueden liquidar las unidades con bajos rendimientos rápidamente.
- Generalmente los franquiciadores tienen una perspectiva de largo plazo de sus empresas.<sup>121</sup>
- Las economías de escala permiten una captación inteligente y eficiente.



- Generalmente los franquiciadores califican a sus proveedores para asegurar la calidad de sus insumos.
- Las redes de franquicias a menudo se pueden dar el lujo de tener acceso a tecnología y equipamiento actualizado.
- Las redes de franquicias tienden a fomentar la rápida diseminación de las mejores prácticas.
- Los franquiciadores fuerzan la estandarización y uniformidad productivas.
- Los franquiciadores logran un balance apropiado entre la centralización y descentralización.
- Las franquicias permiten la adaptación local productiva y la creatividad compartida.
- Las franquicias prosperan mediante la transferencia de información bidireccional intensiva.
- Las franquicias distribuyen la propiedad, lo que promueve metodologías conjuntas.
- Las franquicias tienden a ser ubicadas en instalaciones especializadas en lugar de la calle.
- Las franquicias tienden a distribuir productos empacados de manera profesional e higiénica.
- Las franquicias tienden a distribuir productos de marca y a reducir la piratería.
- Las franquicias exitosas son sujetos de fácil transformación

- A menudo las franquicias son conceptualizadas como activos de garantía por parte de las instituciones financieras.
- Las redes de franquicias pueden rápidamente escalar a nivel regional, nacional o global.<sup>122</sup>
- A menudo las franquicias generan empleo para personas que están más allá de la familia inmediata del operador propietario.
- A menudo se conceptualiza a las franquicias como emprendimientos empresariales de riesgo relativamente bajo.
- A menudo las franquicias vienen con un cúmulo de paquetes financieros adjuntos.
- Generalmente las franquicias disfrutan de volúmenes de ventas relativamente altos en su mercado.
- Las franquicias tienden a ser capitalizadas de manera adecuada y mercadeada de manera cooperativa.
- Las franquicias se prestan a si mismas a una gerencia profesional, liberando al propietario.
- Las franquicias pueden penetrar áreas rurales en base a la fortaleza de un núcleo urbano.<sup>123</sup>
- Las franquicias pueden ayudar a que las comunidades deprimidas desarrollen un orgullo cívico.<sup>124</sup>
- Los franquiciados se auto seleccionan, por lo que tienden a estar altamente motivados.
- Los franquiciados tienen tiempo y dinero invertido, por lo que tienden a ser administradores atentos.

- Usualmente los franquiciados realizan transacciones bancarias con instituciones financieras formales.
- La educación del franquiciado tiende a ser muy relevante, y por lo tanto efectiva.<sup>125</sup>
- Generalmente se requiere que los franquiciados lleven registros contables precisos.
- Los franquiciados que tienen éxito con un negocio, a menudo pueden adquirir un segundo.
- Generalmente los consumidores aprecian la calidad, consistencia y los estándares de las marcas.

## 8

### El Principio de Derecho

*“Existe una relación entre la prosperidad económica y el comportamiento moral.”*

– Benjamin M. Friedman, *Las Consecuencias Morales del Crecimiento Económico*.

Existe una característica en la relación del franquiciador/franquiciado que es de suma importancia en los países en desarrollo. El franquiciador desarrolla un sistema operativo de franquicia y requiere su cumplimiento para proteger su marca. Los franquiciados que no se someten a dicho sistema operativo pueden perder su franquicia. En otras palabras, los franquiciados deben someterse a las reglas o se arriesgan a perder sus inversiones. El ser un ciudadano observador de las leyes es para beneficio propio del mismo franquiciado dentro de la comunidad de franquicias y el franquiciador puede ejecutar estas reglas por las buenas como por las malas.

Margaret Thatcher es profética en sus comentarios elogiosos al imponente libro de Hernando de Soto *El Misterio del Capital*. “... hace referencia a la única fuente más grande del fracaso del Tercer Mundo y de los ex países comunistas – la falta del principio de derecho que sostiene la propiedad privada y proporciona un marco de trabajo para las empresas.” Cuando la norma es la corrupción endémica, resulta en una tarea dantesca y herculeana el contemplar los esfuerzos requeridos para transformar un país en una sociedad sujeta a leyes que proteja la propiedad privada y permita que los empresarios apalanquen sus activos.

**Recientemente uno de mis socios empresariales dejó su cargo después de haber servido como alcalde de un pueblo en México de alrededor de 25.000 habitantes. Un día regresaba a su hogar cuando una turba de criminales de un barrio vecino portando armas lo raptó por varios días. Le robaron su vehículo, le vaciaron su cuenta bancaria, y le inflingieron una discapacidad permanente**



**al rociarle macis en sus ojos y golpearlo severamente. Botado en un oscuro callejón después de dicha experiencia horrorosa, mi amigo cojeó a su hogar profundamente traumatizado. Fue una de las víctimas de un “secuestro express”, un crimen violento que es muy común en México en estos días. Una vez que regresó a su hogar y parcialmente recuperado, mi amigo decidió no reportar el incidente, y mucho menos presentar cargos. Fácilmente podría identificar a sus secuestradores, pero temía que la venganza de la pandilla fuese contra su familia. Aun si hubiese decidido reportar el incidente a la policía, se sabía que estos estaban en línea con los criminales. Cuando un alcalde de una ciudad de 25.000 habitantes no repara por crímenes violentos cometidos contra su persona o propiedad, ¿qué esperanza existe para un ciudadano ordinario?**<sup>126</sup>

Algunas gentes dicen que en muchos países es necesario un golpe de estado violento. Las MicroFranquicias ofrecen regulaciones inherentes que por lo menos ofrecen un sistema de leyes, aunque de base empresarial, que mitigan el grado de ausencia del principio de derecho que de esta forma incapacita a las naciones más pobres. En lugar de complotar con revoluciones políticas violentas, es mucho más fácil y más humano el seleccionar empresas con alto potencial, capacitarlos en los sistemas operativos de franquicias, y después dejar que sus propios intereses los guíen para sacar provecho de la protección de la propiedad de la red de franquicias.

Con un sistema de franquicias que proporcione algunos de los servicios que las instituciones socio-ambientales no ofrecen a los pobres, no es muy difícil el avizorar grandes números de MicroFranquicias exitosas en países en desarrollo que vendan sus empresas y adquieran una segunda franquicia,<sup>127</sup> u obtengan un préstamo sobre sus activos para financiar un nuevo emprendimiento. Las MicroFranquicias pueden encender una revolución comercial cautelosa que eventualmente lleve a una sociedad de bajo desempeño hacia un punto de inflexión.<sup>128</sup>

## **Las Redes de Franquicias Como Un Principio de Derecho Subrogado**

*“No nos interesa lo que ‘ellos’ hacen porque no les tenemos respeto a sus instituciones, ya que no son las instituciones del pueblo.”*

–Manuel Lopez Obrador, Ciudad de México, 27 de agosto de 2006

En 1973, me encontraba en el hogar de un catedrático de Universidad en Arequipa, Perú. Después de una acalorada discusión sobre la economía global, este académico opinó: “¡Ojalá nos hubiesen conquistado los ingleses!”<sup>129</sup> Lo que él quería decir era que Perú estaría mucho más avanzado económicamente si los peruanos respetaran el principio de derecho de forma generalizada.<sup>130</sup> (Cuando los inmigrantes latinoamericanos llegan a los EEUU., a menudo se sorprenden al descubrir que la mayoría de los conductores obedecen las reglas de tráfico y la mayoría de los ciudadanos pagan impuestos.) Vale la pena mencionar que a nivel mundial, el modelo empresarial de franquicias florece en dichas economías (Reino Unido, Singapur, Hong Kong, India, Australia, Nueva Zelanda, EEUU, Canadá, Sudáfrica, etc.) con profundas raíces en la tradición de la ley común inglesa. A pesar de las buenas costumbres culturales,<sup>131</sup> los sistemas operativos de franquicias pueden servir en la mayoría de las mismas funciones como principios de derecho, mientras las redes de franquicias pueden actuar maravillosamente como instituciones sociales de apoyo, inculcando una cultura de progreso a nivel local. La mayoría del crédito por el crecimiento económico robusto que España ha estado disfrutando durante las pasadas décadas, por ejemplo, se deben a la amplia adopción del modelo empresarial de franquicias por parte de ese país.

## **Las Franquicias y la Protección a la Propiedad Privada**

Muchas corporaciones multinacionales emplean modelos empresariales que dependen del tipo de Protección a la Propiedad Intelectual (IPP *por sus siglas en inglés*) común en los países desarrollados. Estas compañías a menudo se desilusionan cuando intentan hacer negocios en mercados emergentes como el de China o Brasil, en donde la piratería endémica y la falsificación son una forma de vida. Las políticas públicas en dichos países a menudo ayudan y

protegen la dispersión de este desdén flagrante de los derechos de la propiedad intelectual.

El modelo empresarial de franquicias se trata totalmente de la protección de marca.<sup>132</sup> Los consultores de franquicias internacionales son rápidos al identificar empresarios extranjeros que no “compran y venden franquicias” de manera estricta. Ellos dan “licencia de una marca.”<sup>133</sup>



Es del interés propio de cada uno de los involucrados en una red de franquicias – el franquiciador, el franquiciado matriz, y el franquiciado local – el proteger la marca que proporciona valor mutuo continuo. Las MicroFranquicias proliferantes en una economía serán una forma efectiva de educar a grandes cantidades de personas con respecto a los beneficios del IPP a medida que los propietarios locales trabajan para proteger y fortalecer sus marcas de propiedad común.

### **Las Redes de Franquicias Como Libertadores Sociales**

Un otro aspecto de la relación empresarial de franquicias es muy importante para el desarrollo económico internacional. En Latinoamérica, por ejemplo, el *patrón* es el jefe, el propietario, mientras la mayoría de los empleados son *peones*, una clase inferior, un desposeído. Las franquicias no son ni de cerca tan deferenciales a sus empresas matrices como lo suelen ser los empleados a sus jefes. Después de todo, una franquiciado es un propietario. Las franquicias empoderan a sus distintos propietarios de manera financiera, pero también de manera emocional y social. De hecho, es muy común que los franquiciadores mantengan un cierto porcentaje de “tiendas de la empresa” entre sus puestos para prevenir que el franquiciado llegue a ser tan poderoso como para dictar los términos a los de la oficina matriz.<sup>134</sup> Muchos franquiciados se reúnen en consejos o asociaciones de propietarios con el fin de promover sus intereses

comunes. Las franquicias son una fuente rica de innovación productiva en muchas redes de franquicias. El empoderamiento social que ofrecen las redes de franquicias, es una de las razones por las que la Small Business Administration de los EEUU (SBA *por las siglas en inglés de*) recomienda a las franquicias como un buen primer emprendimiento para las empresarias mujeres y minoritarias.<sup>135</sup>



## 9

### Redes versus Jerarquías

*“La comunidad se aprovecha de la sabiduría de la muchedumbre.”*

– Mitch Kapor, *MySQL User's Conference*, Santa Clara,  
CA. 27 de abril de 2006

El Ejército de los EEUU es una fuerza global con una línea de mando clara que va desde el Comandante en Jefe hasta el recluta más nuevo del campo de entrenamiento. Los EEUU es una república federal centralizada con control jerárquico que emana de la capital y de 50 capitales subsidiarias a un nivel más bajo del organigrama. Un sistema computarizado de mainframe es una plataforma jerárquica con mando y control ejercido por las élites privilegiadas en la punta de la pirámide de poder.

El Internet es una red “peer to peer” (entre pares) distribuida a nivel global en gran parte auto-gobernada por normas, estándares y protocolos. La Unión Europea es una red cada vez más centralizada de Estados independientes que comparten la misma infraestructura común. Rotary International es una red global de clubes en gran parte auto gobernados unidos por un valor común y procedimientos operativos similares. Los sistemas de franquicias son en su mayoría redes de pares similares auto-gobernadas.<sup>136</sup> Las grandes compañías multinacionales y domésticas tradicionales generalmente son jerarquías centralizadas.

Ambas estructuras organizacionales tienen ventajas y desventajas. Las jerarquías pueden ser muy eficientes. Pueden enfocar fuerzas masivas rápidamente. Con un liderazgo iluminado, las jerarquías pueden ser libertadoras, transparentes, alimentadoras, igualitarias y sustentables. Sin embargo con un liderazgo egocéntrico, a menudo las jerarquías se convierten en represivas, corruptas, explotadoras, elitistas y frágiles. El egocentrismo malévolo que fomenta un orden jerárquico dominante de explotación en todos los niveles de la sociedad es lo que crea y perpetúa la tragedia global de la pobreza

institucionalizada. Las redes, por otro lado, disfrutan de ventajas intrínsecas que las convierten en vehículos superiores para ayudar a que las personas se eleven a sí mismas fuera de la pobreza.<sup>137</sup>

- Las redes son democráticas – los nodos disfrutan de una relación de pares.
- Las redes tienden a ser auto-gobernadas a través del consenso en lugar de la arbitrariedad.
- Las redes tienden a empoderar a los participantes mediante la ampliación de sus horizontes y la otorgación de voz.
- Las redes pueden ser adaptadas rápidamente para acomodarse a la diversidad local.<sup>138</sup>
- Las redes son fuertes porque nacen de una base local comunitaria.
- Las redes son robustas porque los puntos de decisión se distribuyen de manera amplia.
- Las redes a menudo son transparentes – generalmente albergan un ambiente de publicación completo y abierto.
- Las redes tienden a limitar los fracasos espectaculares ya que las ideas pobres o prácticas inefectivas no tienen probabilidad de proliferar.
- Las redes bien diseñadas y completamente administradas pueden convertirse en parcialmente auto-administradas. De hecho, una vez que alcanzan su masa crítica, las redes pueden ser prácticamente imparables ya que su base de poder es tan ampliamente difundida.
- Los nodos de redes muy pequeñas también pueden funcionar de manera efectiva.

- A menudo las redes atraen diversos puntos de vista de personas que no tendrían la probabilidad de interactuar entre si en una estructura jerárquica. En otras palabras, las redes generalmente son más heterogéneas que las plataformas de mando y control.
- Las jerarquías tienen una ventaja cuando la fuerza centralizadora es importante, pero en la mayoría de las situaciones la influencia descentralizadora es aun más poderosa.<sup>139</sup>

Después de analizar cincuenta casos de empresas exitosas pro-pobres en países en desarrollo, Davis Wheeler y su equipo de la Universidad de Nueva York y Toronto determinó que “las redes empresariales locales sostenibles” proporcionan el capital humano, social, financiero y ecológico que requieren las comunidades de bajos ingresos para crear ciclos virtuosos de crecimiento económico.<sup>140</sup>

### **Acceso al Mercado por Riesgo**

Frecuentemente los latinoamericanos escuchan la frase “*Si Dios quiere.*” La población empobrecida tiene tan poco control sobre su propio destino que menudo se convierte en fatalista. Los legados culturales contribuyen a esta falta de empoderamiento. Cuando los empresarios españoles enviaron a sus botes al altamar, formaron empresas de capital mutuo y compartieron el riesgo del viaje. Si uno de los barcos se llenaba de oro y plata, los propietarios se regocijaban. Si su barco se hundía o caía en manos de los piratas británicos, los propietarios entraban en quiebra. Esta suerte estaba en las manos de Dios. Los empresarios ingleses también enviaron sus barcos al altamar mediante empresas de capital mutuo, pero ellos tenían los Lloyds of London. Si su barco retornaba cargado de especias y tabaco, sus propietarios se regocijaban. Si sus barcos sufrían un contratiempo, por lo menos los propietarios no se quedaban totalmente quebrados.

Ya que utilizaban formas superiores de organización empresarial que protegían la propiedad mediante vehículos de riesgo compartido como ser los seguros, los ingleses tenían más control sobre sus destinos. Esto les dio mayor



confianza en el futuro y la confianza es el combustible que alimenta el ciclo virtuoso del crecimiento de una empresa. Las microempresas típicas en los países en desarrollo sobreviven con márgenes tan estrechos de error que el problema más insignificante puede ser devastador. Si no trabajan hoy, tal vez no puedan comer mañana. De ahí el fatalismo extremo de “*Si Dios quiere.*” El tener una red de franquicias para apoyarlos e indemnizarlos a través de acceso al mercado de riesgo, empodera a estos micro-propietarios y les da la confianza que necesitan para ahorrar, invertir y desarrollar sus empresas.<sup>141</sup>

### **Disciplina y Cumplimiento**

La disciplina que se puede imponer en ambas corrientes de su red de franquicias, hace de esta forma de organización empresarial una solución efectiva para algunos problemas muy complicados. Por ejemplo, en este momento se están gastando millones de dólares intentando encontrar métodos eficientes de distribución de medicinas esenciales en los países menos desarrollados. La Fundación Gates,<sup>142</sup> La Fundación Clinton,<sup>143</sup> el fondo del Plan de Emergencia de la Presidencia Para el Alivio del SISA (PEPFAR *por sus siglas en inglés*)<sup>144</sup> del presidente Bush y otros, luchan por descubrir formas para hacer llegar las medicinas apropiadas a las manos de aquellos que tan desesperadamente los necesitan. Los sistemas de provisión de cuidados de salud en gran parte del mundo están plagados de corrupción en todos los niveles. Los médicos y enfermeras que son mal pagados por parte de los estándares occidentales, roban medicamentos de las existencias de los hospitales y los venden en el mercado negro para suplir sus ingresos. A menudo los desventurados consumidores son incapaces de distinguir entre las medicinas auténticas y las astutas falsificaciones. La falsificación de medicinas ha sido denominada “el peor mal de nuestra época.”<sup>145</sup>

Las farmacias de franquicia tienen más probabilidad de auto-regular e imponer las prácticas de distribución racional con medicinas de calidad, ya que los inspectores/auditores que salen de sus oficinas centrales de manera regular pueden revocar una licencia de franquicias si descubren un patrón de irregularidades. La presión del grupo de parte de otras franquicias también coadyuva a mantener a los propietarios locales en conformidad.<sup>146</sup> Es de interés

personal de los franquiciados el obedecer las normas ya que su cumplimiento protege sus inversiones y fortalece su marca de propiedad común.<sup>147</sup>

### **Las Redes de Franquicias como Vehículos de Ahorro**

Muchos gobiernos intentan desesperadamente hacer que sus ciudadanos ahorren dinero. La formación de capital se da cuando el valor agregado se almacena en forma de ahorros endógenos de forma que esté disponible para futuras inversiones. Por ejemplo, el Banco de Ahorro Nacional de México trabaja para fomentar una “cultura de ahorro” entre la clase trabajadora de dicha nación.<sup>148</sup> Los ahorros forzados no son inusuales. La seguridad social en muchos países son simplemente una jubilación o ahorros de salud impuestos por el gobierno. Muchas instituciones micro financieras bien reconocidas como ProMujer<sup>149</sup> y Freedom from Hunger<sup>150</sup> proporcionan servicios de educación, salud y servicios legales a sus clientes en adición a su micro banca. Estos servicios adicionales generalmente se financian mediante retenciones automáticas de cuentas de ahorro obligatorias. Ya que las franquicias pagan regalías regulares, alquileres u honorarios al franquiciado y/o funcionan en gran parte en base comisión, el modelo empresarial de franquicias se presta a sí misma apta para un sistema de ahorros forzados para jubilación, primas de seguros de salud, o hasta un fondo para días lluviosos.



## 10

### **Franquicias Transparentes versus Corrupción**

*“La corrupción es la cleptocracia; regulada por ladrones.”*

-Kirk Magleby

En su original libro, *La Fortuna en la Base de la Pirámide*, C.K. Prahalad describe de manera elocuente el “castigo a la pobreza.” Es cruelmente irónico que de hecho los pobres de la mayoría de las naciones pagan mucho más por los mismos bienes y servicios que sus contrapartes más opulentos en vecindarios ricos. Los dos ejemplos más mencionados de bienes y servicios en donde el castigo a la pobreza puede incrementar los precios en vecindarios pobres por un factor de 10 o más son el agua potable y el crédito.<sup>151</sup> La mayor parte del problema radica en ganancias míseras de señores de barrios pobres quienes explotan a sus vecinos mediante la protección de “monopolios de barrios de chabolas.”

En Julio de 2006, se hizo referencia a Alvaro Vargas Llosa en *The Wall Street Journal*: “La economía mexicana sigue sofocada por impuestos pesados, monopolios protegidos por el gobierno, legislaciones laborales rígidas, y sobre todo, la ausencia del principio de derecho.”

El mismo mes, Roger Kaplan revisó a Adam Roberts, *El Golpe de Estado de Wonga*, en *The Wall Street Journal*: El asunto es perenne: ¿Qué pasa en África? ¿Por qué un continente rico en recursos naturales, bendecido con tanto espacio, poblado por mucha gente joven, y localizado en la confluencia de rutas comerciales de Asia y Europa, fracasa de manera tan abismal al ‘despegar’ y proporcionar algo más que un dólar al día a sus habitantes?

“Cada personaje del drama espera el comportamiento más amoral de todos los demás. Cada uno orienta sus pensamientos en la ganancia a corto plazo, preferiblemente mediante el saqueo. Muchas personas en otros lugares tienen inclinaciones similares, pero usualmente existen barandas de seguridad para limitar el daño y reducir el alcance del mal comportamiento.”

**Me encontraba en la ciudad de México hace algunos años, y tomé un tour de Grey Line para el área metropolitana. A medida que el bus turístico pasaba por uno de los barrios más afluentes del pueblo, el guía mencionó que las viviendas más grandes de la zona pertenecían al Jefe de Policía de la Ciudad de México. Muchos años más tarde, me encontraba en un remoto lugar de México hablando con un señor mayor sobre su hijo que recientemente se había graduado de la academia de Policía. “Por fin le dieron su esquina” dijo el hombre. En otras palabras, su hijo estaría financieramente bien ya que ahora podría llevar a su hogar las coimas que le pagaban en su intersección asignada. Cuando a los políticos les falta la voluntad de eliminar este tipo de corrupción descarada, solo puede darse mediante la presión de los líderes empresariales ya que la persona promedio en las calles se siente impotente para afectar profundamente la extorsión con raíces institucionales. En la India se llama “dinero rápido.” En Perú lo llaman “coima.” En México lo denominan una “mordida”. Los venezolanos la llaman “matraca.” Las coimas y los pagos a la corrupción se encuentran en el corazón mismo de la pobreza en cualquier idioma.<sup>152</sup>**

## **Las MicroFranquicias Hacen Referencia a Este Problema de Dos Formas**

Primero, los sistemas de franquicias tienden a imponer transparencia, precios racionales y a menudo regionales y nacionales, de modo que las MicroFranquicias podrían proporcionar a los pobres opciones costeables para los bienes y servicios que adquieren.



Segundo, al igual que Inglaterra progresó cuando los pequeños empresarios de dicha “nación de tenderos” adquirió poder político, las naciones pobres desarrollarán cuando los propietarios de empresas marginalizadas se enfrenten a la corrupción sancionada por la sociedad y exijan transparencia.

El concepto de MicroFranquicia tiene el potencial de empoderar políticamente a grandes números de pequeños empresarios<sup>153</sup> que tienden a ser líderes de opinión en sus comunidades.<sup>154</sup> No es casualidad que una de las organizaciones de franquicias más poderosas en México, los Laboratorios Best/Farmacias Similares,<sup>155</sup> también lideran la lucha contra la corrupción en ese país a través de la iniciativa *Movimiento Nacional Anti-Corrupción* (MNA).<sup>156</sup>

Christopher Rodríguez dice que las economías con mal desempeño se caracterizan por los “dineros bajo la mesa, bajo la cama, y bajo las tuberías de agua.” Las economías de sombra informal (el mercado negro) varían en un promedio del 14% en los estados OECD, y hasta un 70% en las peores economías.<sup>157</sup> La corrupción y las economías informales van de la mano.<sup>158</sup>

Las MicroFranquicias mitigan ambas influencias perversas.<sup>159</sup> La naturaleza misma de los franquiciadores/franquiciados tiende a promover una cultura de divulgación plena y abierta ya que es difícil esconder hechos relevantes de los propietarios empoderados de empresas.



## 11

### Ejemplos del Éxito de las MicroFranquicias

*“¿No podemos hacer lo que hicieron McDonalds y Burger King en los EEUU?”*

Govindappa Venkataswamy – Fundador, The Aravind Eye Care System

#### **Resúmen de Caso: Perú, Vendedora de Callejera, Beatriz Lagos**

Beatriz Lagos vende comida rápida desde un carro triciclo a pocas cuadras de la plaza principal de Cuzco, Perú. Ella se levanta a las 5:45 a.m. y se retira a las 11:00 p.m. seis días a la semana. Su pequeña casa se encuentra lejos del centro, así que debe alquilar un espacio de parqueo en un terreno seguro para guardar su triciclo durante la noche. Ella alquila su triciclo de su proveedor. Su inventario suma alrededor de US\$150 a costo de reemplazo, pero no es propietaria del mismo. Es un préstamo de su proveedor por el que paga intereses a una tasa del 10% mensual. Su proveedor le impone el pago de los intereses de manera diaria. Ya que opera su carro 14 horas al día, necesita una linterna para proporcionar luz. El combustible para la linterna le cuesta US\$1.80 por semana.

La ratería es un problema serio ya que todo recorte a su inventario reduce su línea base por el costo de bienes más el costo de transporte de su crédito de piso. Una vez una banda de granujas callejeros volteó su carro y sacaron casi un tercio de sus golosinas antes de que ella y un transeúnte los ahuyenten. Le tomó a Beatriz varios meses recuperarse de su revés financiero. Rogó a su proveedor que por lo menos le perdone los intereses de ese inventario faltante, a lo que éste se negó. Ahora su hijo le ayuda a resguardar su carro durante algunas horas del día, aun cuando es inteligente y preferiría estar en el colegio.

Los inventarios desactualizados son una preocupación constante porque su proveedor no rota su stock o administra sus perecederos. Una vez que saca productos por la puerta de su proveedor no puede devolverlos. Podrá venderlos, consumirlo, regalarlos, o desecharlos, pero tiene que pagar por ellos con interés en cualquier caso. Una vez se le vendió una caja de Chocolate



Sublime D'onofrio que estaba pasada y llena de gusanos. La caja se veía bien por fuera. El problema solo se hizo evidente después de que sus clientes abrieron las barras de chocolate individuales. Intentó devolver la caja defectuosa a su proveedor, pero éste se negó a ayudarla.

A menudo eventuales mendigos pasan por su carro pidiendo limosna, y ella da algo a una persona particularmente desaventajada. Los airados clientes a menudo la reprenden por sus precios altos. Los grandes procesadores de alimentos como ser Nestlé promocionan comerciales de Tv promocionando sus productos a cierto precio. Los costos para Beatriz de su proveedor a menudo son 10-15% más altos que los promocionados en Tv, así que después que ella agrega un margen, muchos clientes se quejan. Alrededor de una vez por semana, un oficial de policía se le acerca, esperando una coima. Beatriz administra una empresa informal no registrada que técnicamente es ilegal. Si no pagase al policía, éste podría causarle problemas, así que le da un poco de dinero.

Un buen día, ella lleva a casa algo de US\$4. La mayoría de los días es US\$2 para una tasa de pago efectiva de 14 centavos por hora. Para cualquier propósito práctico, Beatriz lagos es una esclava. Ha estado marginalizada y oprimida por fuerzas que están más allá de su control. Ella asume la mayor parte del riesgo y recibe poco del beneficio de una relación explotadora. Existen cientos de Beatrices en Cuzco, Perú, y millones en los países en desarrollo. Cualquiera de los distintos sistemas de MicroFranquicias institucionalizadas podría liberar a Beatriz Lagos tan seguramente como John Mitchell y John L. Lewis liberaron a los mineros de carbón de los Apalaches al organizarlos a inicios del siglo XX.<sup>160</sup>

### **Resúmen de Caso: Sur África, Centros Telefónicos, Vodacom**

Con US\$60 billones en utilidades anuales, Vodafone es la empresa de teléfonos inalámbricos más grande del mundo. Son propietarios del 35% de Vodacom en Sur África. Gran parte del negocio de Vodacom con clientes de bajos ingresos viene de tarjetas telefónicas pre-pago, las cuales se venden en tiendas minoristas. Vodacom mantiene una red de 5,000 instalaciones de franquicias de telecomunicación llamados "Centros Telefónicos" a lo largo del país. Vodacom es propietario de las estructuras y algo del equipo fijo. Las franquicias locales son propietarios de sus equipos, inventario y relaciones con clientes. Esta simbiosis

entre una corporación multinacional inmensa, y pequeños empresarios locales es inspiradora a la vez que estimulante:

- Se otorga a los franquiciados mucha capacitación empresarial la cual es altamente apreciada.
- Cada centro telefónico dentro de un contenedor de tecnología actualizada proporciona trabajo para un promedio de 5 empleados.
- Las franquicias de Vodacom son muy rentables en relación a otras oportunidades empresariales.
- Muchas franquicias han llegado a ser muy exitosas, apalancando sus activos para fundar nuevas empresas en otras industrias.<sup>161</sup>

### **Resumen de Caso: India, Bancos Comunitarios Locales ICICI**

El Banco ICICI es el Segundo banco más grande en la India, con una cuota de mercado del 30%. También es una de las aseguradoras más grandes del país. Fue la primera firma India en estar en las listas del Mercado de Valores de Nueva York. Mediante una adquisición en el sur de India, ICICI heredó una empresa micro financiera existente. Aun cuando los índices de mora en créditos estaban cerca de cero, los costos operativos eran tan altos que ICICI concluyó que el micro financiamiento tradicional en donde se trataba directamente con grandes cantidades de clientes de bajos ingresos no daba resultado ya que no era rentable.<sup>162</sup> Así que el banco cambió su modelo empresarial y comenzó a desarrollar patrones de franquicias locales. Estas pequeñas y semi-dependientes instituciones micro financieras (MFIs *por sus siglas en inglés*) adaptan sus productos al diverso mercado Indio, respaldados por un menú de opciones que están disponibles para ellos a través del formidable poder de un banco mundial importante. Las MFI locales proporcionan a ICICI investigaciones locales profundas. A cambio ICICI proporciona a sus socios



franquicias con productos nuevos, servicios sofisticados y acceso sin precedente a fuentes globales.

- Actualmente 50 MFIs locales están involucradas en la red.
- Estas 50 instituciones locales en conjunto prestan servicios a más de 1 millón de viviendas.<sup>163</sup>
- ICICI proporciona a sus socios MFI capital a tasas de mercado mundial.
- ICICI también proporciona tecnología de punta a las firmas locales.
- Al utilizar este nuevo modelo de franquicias, las empresas microfinancieras ICICI son muy rentables.
- Cada socio local es capaz de un crecimiento proyectado de 15X a 30X utilizando franquicias de crédito y otros canales híbridos.
- ICICI espera incrementar el número de MFIs locales en su red de 50 a 200-300 en los siguientes 3 años.
- ICICI también vende sus distintos productos de seguros mediante su red de MFIs. Una de sus ofertas más populares: seguros pluviales para pequeños agricultores.
- ICICI espera alcanzar por lo menos 50 millones de viviendas en los siguientes 3 años mediante el uso de su modelo de red de franquicias escalables.

De manera gradual, las MFI están evolucionando en bancos comunitarios locales. Este modelo de franquicias que para una institución financiera local con un banco nacional mayor permite que ambas entidades hagan lo que hacen mejor en concertación al mismo tiempo que apalancan de manera productiva su infraestructura compartida.<sup>164</sup>

## Las Franquicias y el PIB Per Cápita

Como lo demostré en un documento enviado al Banco Mundial en 2006, existe una relación directa entre el grado de penetración que el modelo empresarial de franquicias ha logrado en un país dado y el nivel de prosperidad económico de dicho país. En la siguiente tabla, las cifras de PIB per cápita son el resultado World Factbook de la Agencia Central de Inteligencia (CIA *por sus siglas en inglés*), y el número de sistemas de franquicia operativas es el resultado de las publicaciones y comunicaciones de asociaciones de franquicias nacionales con franquiciadores de/dentro del país.

<b>País</b>	<b>PIB Per-Capita</b>	<b>Sistemas de Franquicia Operativas</b>
EEUU	US\$41,800	15,000
España	25,100	2,500
Brasil	8,500	1,200
Filipinas	5,100	750
Ecuador	3,900	60
Malawi	600	5



## 12

### Disponibilidad y Penetración de Mercado

Muy pocos propietarios de empresas exitosas hacen exactamente lo mismo durante toda su carrera. La mayoría establece un negocio, lo desarrolla en algo más grande y más diverso, lo vende, o estabiliza a través de una gerencia profesional lo que los libera para iniciar algo nuevo. El vender una empresa puede ser algo muy difícil ya que el universo de compradores potenciales es pequeño y las firmas privadas son notoriamente difíciles de valorar. Para la mayoría de los propietarios de micro empresas en países en desarrollo, el vender sus empresas es prácticamente imposible por distintas razones.

- Usualmente la empresa es informal, no registrada legalmente.
- Probablemente la empresa es altamente dependiente de la personalidad de su propietario.
- Sin barreras que penetrar, los potenciales compradores pueden simplemente hacer algo idéntico.
- El valor agregado a través de conjuntos de habilidades avanzadas es normalmente bajo.
- La capitalización marginal a menudo genera una empresa con pocos activos fijos.
- Probablemente no existan registros contables adecuados así que su valor es indeterminable.

El modelo empresarial de franquicias por su naturaleza soluciona todos estos problemas, de forma que los propietarios de MicroFranquicias pueden desarrollar su valor de activos, sabiendo que pueden tener acceso a ese capital en el futuro, cuando se presente un nuevo emprendimiento convincente. Esta

estrategia de salida desarrollada es una de las razones por las que los bancos de los países desarrollados y en desarrollo están más dispuestos a prestar dinero para el arranque de una franquicia que para nueva empresa independiente.<sup>165</sup>

### **Penetración de Mercado**

El modelo empresarial de franquicias está prosperando a nivel mundial. Las franquicias globales están creciendo de manera típica por lo menos dos veces más rápido que en sus economías nacionales anfitrionas.<sup>166</sup> También están demostrando ser excelentes vehículos para el desarrollo de ganancias de exportación.<sup>167</sup> Por ejemplo, muchos sistemas de franquicias de Singapur actualmente operan y repatrían utilidades de Tailandia.

### **México Como Modelo**

México es un modelo instructivo el cual tiende a ser el líder para el resto de Latinoamérica como una de las economías más fuertes de la región. México es una de entre un manojo de economías en transición a nivel mundial que podría abrirse paso en los países en desarrollo si tuviese el interior de su casa



en orden.<sup>168</sup> Las franquicias eran relativamente desconocidas en dicha sociedad hasta hacen 20 años. Hoy en día existen más de 700 redes de franquicias en operación dentro de México y el concepto está creciendo rápidamente. Las Farmacias de Similares de Victor Gonzáles Torres se han convertido en la red más grande de farmacias de

barrio en el país y se han expandido hacia América Central y del Sur.<sup>169</sup> Algunas franquicias mexicanas como ser la informalmente administrada “Paleterías La Michoacana” con más de 16,000 puntos de venta son omnipresentes y han penetrado profundamente en el mercado de EEUU.<sup>170</sup> Dentro de los siguientes 20 años, las franquicias dominarán las calles de México y las tiendas de cadena al igual que lo hacen hoy en día en los EEUU.<sup>171</sup> Los estudios de mercado de

ambos países indican que los consumidores hispánicos tienden a ser altamente leales a la marca. Hasta el minorista más grande del mundo, Wal-Mart, opera su cadena de restaurantes VIP en México como franquicia. Es hora de liberar el poder del modelo empresarial de franquicias para destrabar un poco del potencial latente para el desarrollo sostenible que yace dormido a lo largo de los países en desarrollo.





## 13

## Envergadura de Empresas

Las MicroFranquicias pueden ser operaciones muy pequeñas. Las 56 Tiendas de Salud operadas por la Fundación Scott Hillstrom's Healthstore de Kenia son un ejemplo.<sup>172</sup> Las 33 tiendas de Cellular City en franquicia a los alumnos de la Academia para la Creación de Empresas (ACE) de Stephen W. y Bette Gibson de las Filipinas son un segundo ejemplo.<sup>173</sup> Minúsculas empresas de equipos alquilan bicicletas y carretillas. Las MicroFranquicias de Phone Ladies de Grameen de Muhammad Yunus en Bangladesh tienen una huella empresarial muy pequeña.<sup>174</sup> Los modelos de distribución como ser los distribuidores Shakti Amma en base a kioscos de Unilever en la India<sup>175</sup> y en Brasil casi omnipresentes a las damas Avon. Generalmente emplean a una sola persona, sin embargo en la mayoría de los casos, esa persona sola gana mucho más y tiene más seguridad de la que tendría por sí misma sin el apoyo protector de una gran empresa detrás de ella.

La mayoría de las MicroFranquicias serán creadas en los países en desarrollo en lugar de ser exportadas desde naciones industrializadas. Se requerirá mucho emprendimiento social creativo. Las cifras económicas unitarias son simplemente demasiado pequeñas para permitir que los sistemas sean similarmente



adaptados de los países más desarrollados.<sup>176</sup> McDonald ha suspendido sus operaciones en la mayor parte de Bolivia y la Kentucky Fried Chicken (KFC) lucha por competir con la franquicia local de Pollo Campero en Guatemala y el Salvador. Pollo Campero, por otro lado, tiene puestos de franquicias a lo largo de California y está comenzando a expandirse a Texas y Nueva York.<sup>177</sup>

En los países menos desarrollados, lo pequeño realmente puede ser hermoso mientras exista crecimiento.<sup>178</sup> Por ejemplo en Bolivia, el ingreso per cápita es de más o menos US\$2,500 al año, así que una Micro Franquicia que permita al propietario llevar a su casa US\$250 mensual le daría a dicho empresario un ingreso sobre el promedio nacional.

La MicroFranchise Development Initiative (MFDI) del Centro de Autosuficiencia Económica de la Universidad de Brigham Young (BYU *por sus siglas en inglés*) define a la “Micro Franquicia” como un concepto empresarial de franquicias que está disponible y al alcance de las personas en la base de la pirámide de ingresos en un país en desarrollo.<sup>179</sup> Se entiende que la mayoría de las MicroFranquicias potenciales requerirán financiamiento para pagar el costo de la franquicia y otros costos de arranque. El umbral de costo para que una empresa califique para una Micro Franquicia podría llegar a los US\$25.000<sup>180</sup> en países como México o Brasil, en donde el PIB anual per cápita ajustado para la paridad del poder adquisitivo (PPP *por sus siglas en inglés*) oscila entre US\$8.000 a US\$9,5000. El mismo umbral de adquisición podría ser de hasta US\$3.000 en un país como Kenia en donde el PIB anual per cápita ajustado para el PPP es de solo US\$1.000.

---

# 14

## Tendencias de las MicroFranquicias

### Tendencias Futuras

Las realidades comerciales como ser la demografía de mercado, valores de tierra, e infraestructura de transporte determinan la escala comercial de cualquier comunidad dada. Por ejemplo, en mi ciudad de American Fork, Utah, el Wal-Mart local recientemente desalojó su tienda original y se trasladó a un Super Centro al otro lado de la ciudad, añadiendo 300 nuevos empleos en el proceso. Lo que una vez era gran proyecto minorista, ahora se convirtió en un mega proyecto minorista.

Un fenómeno similar se dará con ciertos puestos de MicroFranquicias en condiciones favorables. Algunas desarrollarán hasta convertirse en “mini franquicias,” generando más riqueza y más empleos que sus contrapartes más pequeñas.<sup>181</sup> La industria de la Micro Franquicia a nivel mundial dibujará una trayectoria similar a la que han trazado las micro finanzas en donde inicialmente se tendrá que necesitar el apoyo filantrópico o de corporaciones con responsabilidad social para generar sistemas operativos, adaptarlos a las condiciones locales, e implementar redes pioneras. Algunas organizaciones de franquicias se convertirán en autosuficientes con bastante rapidez, mientras que otras permanecerán por lo menos como dependientes de donaciones por extensos períodos. Aparecerán las incubadoras, facilitadores, replicadores, empresas de participación, y aceleradoras a medida que la industria madure. La titulación a través de la sindicación atraerá algo de interés de actores de la industria de franquicias dominante, instituciones financieras e inversionistas. Algunas corporaciones multinacionales y domésticas adoptarán el concepto como una oportunidad para abrir vastos mercados de clientes nuevos con efectividad de costo, que hasta ese momento estuvieron carentes de dichos servicios. Las corporaciones multinacionales forjarán empresas creativas de riesgo compartido con ONGs. Generalmente las personas informadas terminarán dándose cuenta de que grandes cantidades de empresas muy pequeñas pueden ser manejadas eficiente y rentablemente para generar empleo y contribuir de manera significativa a las economías nacionales.<sup>182</sup> La Micro Franquicia,

que se inició como un movimiento social insipiente, pronto se convertirá en dominante.

### **Opinión Mundial Unificada**

Las instituciones a nivel mundial han comenzado a dirigir sus recursos y voluntad política hacia el desarrollo sostenible a través de iniciativas del sector privado. El Bando de Desarrollo Interamericano (BID)<sup>183</sup> creó el Fondo de Inversión Multilateral (FOMIN) en 1993 para buscar soluciones para la pobreza en base empresarial para las Américas. El Banco Mundial a través de la International Finance Corporation (IFC)<sup>184</sup> creó una iniciativa de “Empresas Originarias” para apoyar a las empresas privadas. La tan interesante Millennium Challenge Account<sup>185</sup> apunta a cambiar los paradigmas históricos de ayuda foránea a favor de un crecimiento económico real a través de iniciativas privadas en países que desarrollen condiciones de mercado favorables. La “sustentabilidad” es el nuevo mantra del desarrollo y tarde o temprano eso significa grandes cantidades de empresas rentables. Jonathan Lash ve una “superposición significativa de intereses del sector privado y los intereses de los pobres, tanto así que las soluciones de beneficio mutuo no solo son posibles, sino probables.”<sup>186</sup> Una red de franquicias representa uno de los mejores escenarios de beneficio mutuo aun no desarrollado.

### **La Experiencia Grameen**

Hacen algunos años, mi hijo mayor pasó el verano como interno en el Grameen Bank en Bangladesh. A su retorno, le pregunté su impresión de esta reverenciada institución. Me contestó con un poco de desdén en su voz, “Grameen es más un conglomerado empresarial que una institución micro financiera.” Se refería, por su puesto, a la fábrica de tela, agroindustria, telecomunicaciones, Internet y otras empresas comerciales e industriales con fines de lucro dentro de la familia Grameen. En la mente de mi hijo, era como si el microcrédito fuese una joyita altruista y pura puesta a un lado mientras que las empresas de gran escala eran algo sucio y lleno de codicia.

Le pedí que se ponga en los zapatos de un prestatario típico de

Grameen. ¿Preferiría obtener un préstamo y una palmada en la espalda al salir a batallar con el mundo frío y cruel y buscar su destino? ¿O preferiría un crédito y una oportunidad empresarial comprobada que venía con un considerable apoyo inherente? Si solo una de diez personas está destinada a ser un verdadero empresario como mucho sugieren, los distintos tipos de relaciones de franquicias pueden expandir ese pozo para incluir empresas que no tengan que administrar la innovación si solo se sujetan a las bien establecidas políticas y procedimientos.<sup>187</sup> Por ejemplo, el 27 de junio de 2004, el Grameen Bank – Village Phone MicroFranchise ganó el primer Premio Petersburg: 100.000 Euros otorgados por la Development Gateway Foundation en reconocimiento al uso sobresaliente de tecnología de información y comunicación para mejorar las vidas de las personas en los países en desarrollo.

Las exitosas granjas piscícolas de Grameen se han caracterizado como una “franquicia agroindustrial” en donde hasta 40 personas son mancomunadamente propietarias de una instalación de acuicultura.<sup>188</sup>

### **La Experiencia Microfinanciera**

Grameen lo promovió. FINCA lo adaptó. Acción lo institucionalizó. Miles lo replicaron. La Cumbre de Microcréditos de Washington D.C. de 1997 lo legitimizó. Y ahora en el 2007, más de 7.500 instituciones micro-financieras a nivel mundial están otorgando préstamos pequeños para personas pobres. Casi 100 millones de viviendas actualmente se benefician de este servicio financiero innovador y la ONU designó el año 2005 como el Año Internacional del Microcrédito. Los principales bancos internacionales como ser el Citigroup, ABN Amor, y el ICICI están comenzando a competir por una cuota de mercado, y algunos mercados están cerca de la saturación, especialmente en Latinoamérica. Hay una concientización en crecimiento de que las MFIs gradualmente evolucionarán en sindicatos crediticios y en bancos comunitarios locales y que el mercado actualmente fragmentado se consolidará a medida que la industria madura y se convierte en dominante.<sup>189</sup> Entre estos desarrollos dinámicos, el modelo empresarial de franquicias silenciosamente se ha convertido en prominente como manera preferida para proporcionar servicios financieros de calidad a los pobres carentes de atención del mundo.

- Citigroup colabora con las MFI locales como socio en alrededor de 20 países.
- ICICI trabaja con 53 Instituciones MFI locales y tiene planes agresivos para escalar.
- ABN Amro trabaja con MFIs locales asociados en la India y en Brasil.

Janine Firpo quien dirigió el proyecto de Sistemas de Transacciones Remotas de Hewlett Packard's (HP's) en Uganda, determinó que el modelo de Acción's Uganda Microfinance Union (UMU) que utilizaba comerciantes locales (a menudo farmacéuticos) como franquiciados de crédito, es el más prometedor entre los distintos sistemas de MFIs con los que ha trabajado.

Los beneficios inherentes a esta relación de beneficio mutuo entre las empresas locales y las instituciones regionales, nacionales o globales son obvias: ambos se benefician del intenso conocimiento vecinal y la infraestructura compartida.<sup>190</sup>

## **Preguntas y Respuestas**

### **Preguntas:**

“¿Cómo se genera emprendimientos masivos?” —C. K. Prahalad

“¿Cómo pueden las corporaciones multinacionales ser más Justas al distribuir la riqueza?” —Eduardo Bazoberry

“¿Cómo pueden las corporaciones multinacionales llegar a ser un conductor de un capitalismo más incluyente?” —Stuart Hart

“¿Existen soluciones en términos de cableado? ¿Modelos de Red? ¿Tal vez un Premio X para resolver la pobreza?” —Holly Wise

“¿Cómo se desarrollan las SMEs? Las micro finanzas se encuentran en la base. Las grandes compañías en la cima. Pero la mayoría del verdadero desarrollo económico se desarrolla en el medio.”—Mark Malloch Brown<sup>191</sup>

**Respuesta:**

El modelo empresarial de franquicias responde de manera razonable todas estas preguntas.

**Verdades:**

“Los ahorros internos liberan a un país. El sector privado local es la clave, no los inversionistas sociales extranjeros que nos digan qué debemos hacer. El secreto es buscar empresarios locales.”—Eduardo Bazoberry

“En mercados emergentes, los conglomerados son muy importantes ya que existen tantas nulidades en la cadena de valores. Se necesita de una tremenda integración horizontal y vertical para sobreponer los grandes vacíos de la economía externa.”—Yogesh C. Deveshwar

“Los modelos de agencia tienen sentido en la microfinanza, en lugar de intentar inventar toda una nueva infraestructura.” —James Dailey

“Existen flujos de ahorro en los países en desarrollo. El encontrar formas productivas para desplegar dichos ahorros es la clave para el desarrollo.”—Alan Larson

“La meta es la co-creación de empresas que desarrolla el valor para corporaciones multinacionales y para la comunidad local.”—Stuart Hart<sup>192</sup>

**Conclusión:**

El modelo empresarial de franquicias cumple razonablemente con estas expectativas.





## 15

### Ejemplos Opuestos

*La principal causa de ceguera en los países en desarrollo son los oculistas.*

—Jordan Kassalow

Algunos ejemplos de programas de desarrollo bien intencionados que terminaron desviándose:

1. Actualmente cada vaca en Europa recibe un subsidio de US\$2 por día como promedio. Este monto es mayor o igual al ingreso diario de casi la mitad de la población mundial.<sup>193</sup>
2. Los emigrantes económicos dejan su tierra natal, trabajan en un país industrializado y envían dinero a su hogar.

“Muchos niños que se benefician de remesas terminan teniendo problemas de bebida y drogas con demasiado tiempo libre. Se tiene demasiados jóvenes con dinero en sus bolsillos, pero sin un padre o madre y sin educación.”<sup>194</sup> Mónica Hernández.

“Las remesas de efectivo son extremadamente corrosivas para la sociedad. Los grandes flujos de remesas crean una dependencia externa y una gran distorsión en mercados de activos. Existen muchas casas a medio construir en donde nadie nunca ha vivido. Las otrora productivas propiedades agrícolas y pequeños talleres yacen en ruinas.” Raúl Hinojosa.

Don Terry piensa que este dinero de remesas debería residir en instituciones financieras formales que puedan apalancarla mediante el efecto multiplicador bancario y la creación de empresas locales.<sup>195</sup> Muchos emigrantes estarían dispuestos a invertir en oportunidades empresariales de MicroFranquicias en sus tierras natales si dichos sistemas estuviesen disponibles.<sup>196</sup>

3. Una organización religiosa con base en los EEUU paga US\$500 por mes más beneficios generosos a conserjes en el Cusco, Perú, en un mercado en donde los profesionales a menudo luchan por ganar la mitad de ese monto. Esta organización también ofrece préstamos estudiantiles a jóvenes para capacitación vocacional, pero pocos jóvenes aprovechan la oportunidad de estudiar. Al igual que los chicos de centros ciudadanos en los EEUU que sueñan con crecer hasta ser atletas profesionales, estos jóvenes peruanos esperan obtener un trabajo altamente pagado con una firma extranjera y casi todos terminan desilusionados y frustrados.<sup>197</sup> ¿Cuánto mejor sería para esta organización multinacional el contratar los Servicios de un contratista de limpieza de Micro Franquicia local?
4. Me encontraba en Cochabamba, Bolivia, hablando con el dueño de una tienda pequeña de ropa. La conversación se llevó a cabo de la siguiente manera:

“¿De dónde viene su ropa?”

“Mi familia la fabrica en una tienda de costura muy pequeña detrás de mi casa.”

“¿Cuántas máquinas de coser tiene?”

“Cinco.”

“¿A cuántas personas emplea?”

“Dos. El negocio solo proporciona lo suficiente para mi esposa y para mi, y ella solo trabaja a medio tiempo.”

“¿Qué pasó para que su empresa se reduzca de cinco máquinas de coser activas a una que solo funciona a medio tiempo?”

“Comenzó a llegar ropa usada de los EEUU. No pudimos competir.”

Las tiendas de artículos de segunda mano como Goodwill, St. Vincet de Paul, el Ejército de Salvación, y Deseret Industries envían grandes embalajes de ropa usada a países en África, Asia y América Latina. Los donadores de los EEUU piensan que sus deshechos terminan beneficiando a los necesitados de esos países. En la realidad, los hombres fuertes locales (la causa principal de la pobreza) toman control de estos bienes donados y los botan en el mercado negro para ganar dinero rápido. Los mercados locales están inundados de ropa usada y los obreros de indumentarias locales sufren de hambre. De manera irónica, la mayor parte de esta ropa usada es demasiado grande para los físicos más pequeños en Latinoamérica. Sería mucho mejor si una firma de reacondicionamiento de vestimenta en Micro Franquicia adquiriese estos embalajes de ropa usada en los EEUU y mantuviesen a los operadores de máquinas de coser locales ocupados reacondicionándolos para que encajen en tamaños más pequeños.<sup>198</sup>



## 16

### La Gran Convergencia

*No se puede eliminar la pobreza regalando dinero a las personas.*

—P.J. O'Rourke *A Parliament of Whores*

El evento más significativo al que he asistido en los más de 20 años de viajar por el planeta en búsqueda de soluciones a la pobreza mundial, se dio en San Francisco en diciembre de 2004. El World Resource Institute (WRI) y alrededor de una docena de corporaciones multinacionales (MNCs *por sus siglas en inglés*) auspiciaban la conferencia, “Erradicando la Pobreza mediante las Utilidades: Hacer que las Empresas Trabajen para los Pobres.”

Basado en el trabajo de C.K. Prahalad, Stuart Hart y sus asociados, el moderador Scott Shuster, la bautizó como BOP (*por las siglas en inglés de La Base o Fondo de la Pirámide*) I. Se acordó llevar a cabo la BOP II en agosto del 2005 en Sao Paulo y en septiembre del 2005 en la Ciudad de México con las mismas atmósferas electrizantes.

Más de 1000 asistentes de muchas naciones sintieron el progreso real e imaginaron soluciones reales. Entre otros, el tema de esta conferencia fue prominente: “Los ex adversarios y combatientes ahora colaboran entre si.” Mark Malloch Brown. “La gran convergencia entre gobierno, la sociedad civil y las empresas es un imperativo urgente.” Herman Mulder. “Necesitamos un mundo más unido con relaciones efectivas entre ONGs, gobiernos y el sector privado.” Richard Sanbrook. “Existe una gran convergencia que se está llevando a cabo entre el sector privado, las organizaciones de la sociedad civil, los gobiernos, las organizaciones de ayuda internacional y los servidores civiles locales.” C.K. Prahalad. “Necesitamos organizaciones que estén más integradas.” Louis C. Boorstin. Afortunadamente las franquicias son una forma altamente efectiva de integración y convergencia.

James A. Harmon lo resumió bien: “Lo que necesitamos de los gobiernos<sup>199</sup> son leyes transparentes, justas y consistentemente aplicadas. Lo que necesitamos del sector privado es prestar atención al BOP. Lo que necesitamos de las ONGs<sup>200</sup> es innovación<sup>201</sup> y creatividad.” Ashoka denomina a este modelo empresarial/social “una cadena de valores híbrida” o “sociedades de sectores entrecruzados.”<sup>202</sup> George Lodge y Craig Wilso, en un ejemplo extremo de este espíritu de convergencia, proponen un plan audaz y provocativo de coordinación sin precedentes entre un consorcio de MNCs, ONGs y grandes instituciones de desarrollo.<sup>203</sup>

### **Algunas Redes de MicroFranquicias en Actual Operación**

1. La visión de la Fundación Scojo a través del empresariado, ofrece lentes de lectura accesibles en muchos países mediante su red de mujeres Micro Franquiciadas.
2. A la familia Reyes le ha ido bastante bien con sus más de 200 peluquerías en Micro Franquicia en las Filipinas, tanto que han expandido sus operaciones a California.
3. Más de 300 Panaderías de Julie’s Bakershops marcan el mapa de las Filipinas, con expansiones en Singapur y más allá.
4. Casa por Casa es una empresa de propaganda mediante panfletos en Micro Franquicia en México.
5. Honey Care Africa proporciona un mercado garantizado a los apicultores en el África oriental para su miel, como también equipamiento de punta y el “know-how”.
6. Desk to Desk Courier (DTDC) proporciona un servicio de mensajería mediante su más de 3,000 puntos minúsculos de MicroFranquicias a lo largo de India. Si se tiene una motocicleta, se hará la entrega.
7. Helados Holanda franquicia varios cientos de minúsculos restaurantes a lo largo de México.

Y existen docenas de otras redes de MicroFranquicias que silenciosamente están transformando la India, México, Brasil, las Filipinas, Sudáfrica, etc.<sup>204</sup> Muchos de los proyectos de desarrollo económico internacional más exitosos en años recientes utilizan alguna forma del modelo empresarial de franquicias.<sup>205</sup> Muchos errores ilustres ignoran o contravienen de manera abierta a los principios comprobados de las MicroFranquicias.<sup>206</sup>

### Validación del Modelo Empresarial de las MicroFranquicias

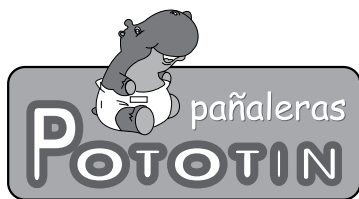


Leonidas Villagrán participa en la administración de la franquicia de servicios alimenticios ecuatorianos Yogurt Persa, que en 9 años ha crecido a alrededor de 25 puestos desde su base en Guayaquil. Una franquicia de Yogurt Persa normalmente requiere US\$50.000 a US\$100,000 de capital de arranque. En mayo de 2005, Leonidas leyó una versión anterior en español del presente tratado e inmediatamente fundó Yogurt Tito, que requiere menos de US\$10,000 de capital de arranque. Al beneficiarse directamente de la infraestructura de Yogurt Persa, se promueve la apertura de una serie de puestos de Yogurt Tito en Guayaquil y en otras partes del País. La empresa espera abrir muchos más en los siguientes años. Las MicroFranquicias prosperan en vecindarios de bajos ingresos ansiosos por un poco de toque local de clase. Una MicroFranquicia inicial de Yogurt Tito que tuvo que asociarse para solventar los costos de arranque, recuperó su inversión inicial en menos de 6 meses.<sup>207</sup> La MicroFranquicia es el nuevo motor de crecimiento dentro de Yogurt Persa. Esta misma estrategia está emprendiendo Expocolor, conforme revela Ernesto Pinto, el funcionario a cargo de la comercialización de estas franquicias.



A través de la creación de Expocolor Express, están diseñando un tipo de tienda que estará en ciudades de menor densidad poblacional, que signifique costos de inversión mínima para los microempresarios. En este caso el producto será puesto a consignación por parte del franquiciador. Expocolor





a US\$10,500. La decisión de adoptar el sistema de franquicias ha permitido la expansión más acelerada —están en 54 poblaciones- y en consecuencia la creación de múltiples empleos.

Otro ejemplo de una naciente MicroFranquicia en Ecuador es Los Hot Dogs de la González Suárez. Este concepto nació como una pequeña carreta en una vereda de la Avenida González



Suárez en la ciudad de Quito y gracias al emprendimiento de Luis Briones, su propietario, amplió su negocio y lo trasladó a un local comercial en la misma avenida, estandarizó sus procedimientos y mejoró su equipamiento. Además abrió un segundo local propio. Es normal observar largas filas de clientes para adquirir sus productos consistentes en Hot Dogs y Hamburguesas. Ya ha concedido dos franquicias y ahora existe una larga fila de interesados en adquirirla, aunque la inversión total aproximada es de US\$25,000. Luis Briones y su esposa Marlene Chamba están pensando en darle a su personal ventajas especiales para que adquieran las franquicias y puedan acceder a sus negocios propios.

Lourdes Luque de Jaramillo, ex Directora Ejecutiva de la Fundación Huancavilca, es una emprendedora en proyectos sociales y al mismo tiempo soñadora en conceptos de MicroFranquicias. En uno de los barrios más pobres de Guayaquil, Ecuador: El Guasmo, Lourdes diseñó un sistema de tiendas, denominada “Tiendas Más Eficientes”, con el objeto de influir en la regulación de precios en la comunidad manteniendo costos en niveles accesibles para los sectores más vulnerables. Este programa incluye el posicionamiento de la marca-producto, enmarcado en el modelo de responsabilidad social corporativa.

La Fundación Huancavilca ha obtenido el apoyo de la Municipalidad y la participación de un importante grupo de empresas e industrias privadas. Las tiendas asociadas ofrecen productos en mejor precio, calidad y peso, y exhiben la marca y el logotipo de las empresas e instituciones auspiciantes. Se incluye la necesaria capacitación al dueño de la tienda para que brinde servicios adecuados a la comunidad. El resultado de esto: una red de más de 300 tiendas en el Guasmo de Guayaquil adheridos a este sistema de negocios, en el cual ganan todos, la Fundación Huancavilca, las tiendas, los proveedores y finalmente los consumidores, la comunidad.

El interés por el desarrollo de MicroFranquicias en el Ecuador ha llegado hasta el propio gobierno. La empresa Correos del Ecuador presidida por Roberto Cavanna, se encuentra estudiando el desarrollo de una franquicia de microempresa de servicios postales. La idea es que personas puedan adquirir la franquicia a un precio muy bajo e inclusive cuenten con financiamiento.

María Teresa Valencia ha estado involucrada en varios sistemas de franquicias en Colombia, y muy activa en el proyecto de franquicias colombianas. Hace algunos años, decidió promover una franquicia de lavado de autos de bajo costo especialmente orientada hacia las personas de bajos recursos de Bogotá y otras ciudades Colombianas. Un franquiciado prospecto debe pasar por los cursos de capacitación de María Teresa por lo menos un mes. Al graduarse, la Women's World Banking otorga un préstamo al empresario de US\$3,000 requeridos para adquirir un servicio de franquicia Super 1. La Super 1, el franquiciador, negocia los contratos de servicios con complejos de oficinas comerciales o centros minoristas con grandes áreas de parqueo. Los propietarios de vehículos solicitan un lavado de su vehículo mientras están en sus trabajos o realizando compras. Algunas empresas grandes proporcionan lavados de autos periódicos como extras para sus empleados. Super 1 tiene alrededor de 50 MicroFranquicias que ganan ingresos de clase media de acuerdo a los estándares colombianos.<sup>208</sup> Han surgido competidores ágiles y el sistema ha generado una publicidad tan favorable que los gobiernos locales de Colombia se encuentran estudiando formas de estimular muchas más redes de MicroFranquicias con el diseño del modelo Super 1.

Otra franquicia desarrollada por María Teresa se llama SPECIAL COLORS, una pequeña tienda de venta de cosméticos para mujer y para hombre, con inversión de 5.000 dolares. Es el negocio perfecto para la ama de casa que quiere trabajar desde su casa y tiene un espacio en su garaje para abrir un pequeño local. Esta franquicia tiene proyectado abrir 100 puntos en los proximos 3 años en Colombia. Ha sido tan interesante el resultado que una entidad de apoyo laboral que funciona con recursos de las empresas (en Colombia se llaman Cajas de Compensacion Familiar), la ha tomado como modelo de negocio y autoempleo y la está promocionando entre sus afiliados. Otra microfranquicia que se proyecta muy interesante se llama OBLEAS FLORIDABLANCA, su inversión es de 7.000 dolares y es una tienda de venta de dulces típicos de Santander (Colombia), especialmente obleas. Otra MicroFranquicia que vale la pena mencionar es NATURAL LIGHT, pequeños kioscos de venta de productos y medicamentos naturales. Ellos tienen aproximadamente 150 puntos en Colombia, muchos de ellos franquiciados.

El tema de las Franquicias ha llamado la atención de las 7 Cámaras de Comercio vinculadas al programa de Franquicias Colombianas. Estas cámaras han creado unidades especiales de apoyo a microempresarios para acompañarlos en la creación, y administración de sus pequeñas unidades de negocio brindándoles capacitación en mercadeo, administración y los demás campos de la gestión empresarial.

## 17

### Hacia una MicroFranquicia Inductiva

*“Nada en la tierra es más poderoso que una idea a la que le llegó la hora.”*

—V́ctor Hugo, mencionado con frecuencia por Henry Ford

A medida que cientos de redes de MicroFranquicias comienzan a revolucionar las economías de países en desarrollo, serán más aparentes un número de características comunes:

- Muchos productos y servicios serán básicos en comparación con sus contrapartes en países desarrollados (bicicletas en lugar de vehículos, lentes de lectura en farmacias en lugar de lentes a medida, teléfonos celulares en lugar de computadoras.)
- Los accesos compartidos usualmente serán más comunes que la propiedad intelectual (kioscos de Internet “pay per use”)
- La mayoría de los conceptos empresariales estarán en base a intensidad de trabajo en lugar de intensidad de capital.
- Las unidades empacadas de una venta individual a menudo serán muy pequeñas (minúsculos frascos de loción que se vendan por 1 o 2 centavos de dólar.)
- 5,000 personas en cercanía razonable constituirá un mercado típico o área de zona de captación.
- Los servicios prepago generalmente serán más efectivos en costos que el otorgar créditos.
- Muchos sistemas de entrega serán multi-jerárquicos cuando los niveles altos de capacidad sean de disponibilidad limitada (enfermeras,

trabajadores de salud comunitaria o farmacéuticos para atender de manera masiva, transfiriendo los casos más serios a clínicas locales quienes a su vez remitirían los casos demasiado serios a un hospital.)

- Los sistemas de entrega de servicios a menudo serán directos del fabricante al consumidor, ya que los números de unidades económicas no justificaría una cadena de distribución mayorista tradicional.
- Las infraestructuras compartidas serán comunes (varias empresas utilizarán un único vehículo de distribución o almacén.)
- Los asuntos políticos serán más importantes de lo que son en los países desarrollados.
- Las innovaciones tecnológicas y los modelos empresariales serán ampliamente fomentados.
- Muchas empresas serán móviles en lugar de estar basadas en tiendas.
- Las MicroFranquicias generalmente distribuirán productos y servicios con un desempeño de precios superior, hasta de nivel mundial.
- Proliferarán los modelos empresariales de alquiler.
- La intermediación de mercado agregará la demanda al atraer consumidores.
- El trueque será común en áreas rurales.
- Las franquicias compuestas permitirán que un solo propietario o múltiples propietarios operen dos o más conceptos dentro de una sola instalación compartida.<sup>209</sup>
- Se desarrollarán modelos de propiedad de patrimonio fraccional creativo.

- Con el tiempo se desarrollarán las franquicias de multi-unidades. Esta es una señal positiva de que el sistema está funcionando y que los propietarios están apalancando sus activos para iniciar nuevas empresas.<sup>210</sup>
- Muchos negocios incluirán accesorios creativos (una empresa telefónica que alquile un Advanced Micro Devices (AMD) Personal Internet Communicator (PIC) como parte de sus servicios mensuales)
- Los equipos serán digitales en lugar de análogos, electrónicos en lugar de electro-mecánicos para sacar ventaja de lo que la WRI denomina el “dividendo digital.”
- El mercado de MicroFranquicias responderá mejor a soluciones efectivas en costos y de punta en lugar de productos o equipos reciclados u obsoletos.
- Serán comunes las conversiones entre tiendas de empresas y localizaciones en franquicia (y viceversa).<sup>211</sup>
- Proliferarán las MicroFranquicias en los sectores de fabricación y construcción en adición al comercio minorista más tradicional, servicios profesionales, servicios empresariales y sectores de servicios minoristas.
- A menudo los franquiciadores proporcionarán un ambiente de agencia de servicios globales a sus Micro Franquiciados para compensar la falta de capacidad administrativa de sus socios.
- La información de los sistemas de transferencia de dinero permitirá que las remesas pasadas sirvan como “historial crediticio” para franquiciados potenciales y las remesas futuras para que funcionen como “garantía.”

- Los Micro Franquiados exitosos desarrollarán relaciones con instituciones financieras lo que permitirá que la mayoría del capital de arranque del franquiciador sea financiado de manera local.
- La ingeniería financiera creativa permitirá que las redes de franquicias agreguen oportunidades de inversión y mitigará los riesgos a través de la sindicación lo que eventualmente derivará en la titulación.
- La mayoría de las MicroFranquicias exitosas generará competencia,<sup>212</sup> un resultado altamente deseable que ayudará a la liberación de un torrente bienvenido de emprendimientos en los países en desarrollo.

### **MicroFranquicias de Fuente Abierta**

*“Más cosas no parecen estar haciéndonos más felices... lo que parece que realmente necesitamos... es más comunidad.”*

-Bill McKibben, *A Deeper Shade of Green*, *National Geographic*, Agosto de 2006

En la industria global de software, las iniciativas dentro del movimiento de fuente abierta<sup>213</sup> están atrayendo mucha atención y flujos significativos de capital de inversión. Un proyecto de fuente abierta típico permite a los usuarios descargar software libre de cargo para rápidamente crear una comunidad mundial a través de la auto propagación (marketing viral) . La empresa detrás del proyecto alcanza entonces la sustentabilidad empresarial al comercializar un modelo empresarial en base a servicios, utilidades de propaganda, primas de niveles de funcionalidad, licencias cruzadas, derechos de redistribución, etc. Muchos proyectos de fuente abierta son redes colaborativas con objetivos significativamente altruistas. El proyecto sobresaliente Ubuntu de Mark Shuttleworth es un buen ejemplo.<sup>214</sup> Las comunidades de fuente abierta tienden a ser meritocracias altamente igualitarias que asignan una prima sobre la libertad individual, desarrollo personal, y transparencia operativa.

Libertad, transparencia, desarrollo humano, equidad, sustentabilidad empresarial – esto es precisamente lo que estamos tratando de lograr mediante el alivio a la pobreza mundial. Claramente el bien desarrollado<sup>215</sup> movimiento de fuente abierta puede informar al incipiente movimiento de las MicroFranquicias. Espero ver redes de MicroFranquicias que se comporten como proyectos de fuente abierta con sistemas operativos de franquicias libremente disponibles para ser descargadas del internet y un distintivo de competencia cooperativa.





---

## 18

### Costos de Desarrollo de las MicroFranquicias

Se han desarrollado muy pocas oportunidades empresariales de MicroFranquicias para poder determinar de manera precisa los costos que variarán dependiendo del país e industria. US\$1 millón podría ser un costo aproximado para desarrollar y desplegar una oportunidad empresarial de MicroFranquicias típica.<sup>216</sup> La mayoría del trabajo de desarrollo se llevará a cabo en naciones emergentes con asistencia técnica y capital de países ricos. Un despliegue típico involucrará hasta 100 locales de franquicias en la fase piloto del proyecto, y no serán raras las redes con cientos de miles de localizaciones a medida que las empresas escalan alrededor del mundo.

#### Fuente de Financiamiento

Para poder solucionar la pobreza global, necesitamos cientos de oportunidades empresariales de MicroFranquicias a disposición, de modo que los empresarios con alto potencial tengan una gama de opciones de las cuales escoger en base a su experiencia, interés o nivel de capacidad. ¿Recuerdan la canción infantil sobre el carnicero, el panadero, y el fabricante de candelabros? Cada comunidad de bajos ingresos de 5,000 personas requiere un taller de reparación de bicicletas,<sup>217</sup> una farmacia, y cientos de otras empresas locales. ¿Entonces, de dónde vendrá todo este dinero para desarrollar cientos de sistemas de MicroFranquicias? La respuesta es: el dinero está disponible si el concepto demuestra ser lo suficientemente atractivo como para desarrollar la voluntad política. Alan Larson del Departamento de Estado de los EEUU estima que los siguientes flujos anuales de recursos llegan a los países en desarrollo actualmente:

- US\$70 billones en Ayuda para Desarrollo Extranjero u Oficial (ODA *por sus siglas en inglés*)
- US\$93 billones (Don Terry de MIF's dice que US\$175 billones es una estimación más precisa) de remesas de emigrantes.

- US\$200 billones en Inversión Extranjera Directa (FDI *por sus siglas en inglés*)
- US\$2 trillones de ahorros endógenos.



Yo calculo que US\$500 millones harán que más de 200 redes de MicroFranquicias sean operativas y comiencen a desarrollarse alrededor del mundo. En base al mismo modelo empresarial poderoso que permitió a Subway crecer de una sola tienda en 1964 a más de 23,000 tiendas en 77 países 40 años más tarde, las

MicroFranquicias serán capaces de ayudar a los pobres del mundo a tener acceso a agua potable, energía renovable, tecnología de información y comunicación, y una hueste de otros bienes y servicios de mejora de vida al mismo tiempo de proporcionar oportunidades de empleo y propiedad a gran escala.<sup>218</sup>

US\$500 millones<sup>219</sup> para ayudar a resolver el problema más apremiante del mundo utilizando la misma fórmula básica que las empresas desde Starbucks a Marriot han utilizado para conquistar el mundo. Esto es un BHAG (una meta audaz muy riesgosa *por sus siglas en inglés*) de la que hasta Jim Collins estaría orgulloso.<sup>220</sup>

## Revisión de la Realidad

Finalmente el sustento se origina de emprendimientos de negocios exitosos. La mayoría de nosotros comprende dicha simplicidad. Entonces, ¿por qué los gobiernos, ONGs y corporaciones de responsabilidad social aun luchan contra la pobreza mundial enviando dinero, cosas o personas? Porque el administrar alivio es rápido, fácil y gratificante. Las fotografías y las anécdotas satisfacen de manera temporal el ardor activista. Les presenté una versión anterior de la presente monografía en las series de conversaciones de la Conferencia de 2004 Economic Self-Reliance en BYU.<sup>221</sup> Sugerí que es diez veces más difícil

el desarrollar un emprendimiento de negocio exitoso en un país en desarrollo de lo que es el simplemente dar caridad o construir infraestructura. Un sabio veterano de las guerras contra la pobreza levantó su mano en ese punto y me ilustró. “No es diez veces más difícil,” replicó. “Es cien veces mas difícil.”<sup>222</sup> Acepto la corrección.

El modelo empresarial de franquicias tampoco es una panacea. Cuando los franquiciadores se vuelven avaros y ponen su propio crecimiento antes de la rentabilidad de la unidad individual, los resultados son desastrosos y litigiosos.<sup>223</sup> Las MicroFranquicias deberán permanecer fieles a su misión social de empoderar a los empresarios de bajos ingresos si desean prosperar.



## 19

# Neutralidad y Peculiaridad de Género

*El ser pobre y el ser humano son incompatibles.*

—Muhammad Yunus

### Neutralidad de Género

Desde que Muhammad Yunus dejó su aula en la Universidad de Chittagong para comprender la microeconomía de la Población de Jobra, el movimiento micro crediticio ha adquirido una profunda tendencia feminista, y por buenas razones. Los varones golpean a sus mujeres para sacarle dinero a la fuerza para beber, mientras que las mujeres protegen el presupuesto de la vivienda. Los varones venden el techo de calamina de sus casas familiares para pagar deudas de apuestas, mientras que las mujeres trabajan para calzar a sus hijos. Sin embargo, después de 30 años de microcréditos feminizados, las personas han comenzado a repensar este paradigma. Sucede que el desarrollo sostenible a lo largo de las generaciones, requiere los mejores esfuerzos de todos los integrantes de la familia. John Hatch observa que demasiados hijos de madres habilitadas por micro-créditos desperdician su tiempo en diversión improductiva o delinencial.

“Nuestro enfoque unilateral de mujeres no ha generado la cultura de progreso que se esperaba.”<sup>224</sup>

Elizabeth Littlefield añade, “En el mundo MFI, hemos sobre-prometido. El MF no elimina la pobreza. El MF no es una panacea como alguien supuso hacen algunos años.”<sup>225</sup>



Las MicroFranquicias tienen que ver con empresas familiares escalables.<sup>226</sup> Los puestos de MicroFranquicias exitosas emplean a Papá, Mamá, los niños

mayores y a menudo uno o dos de sus vecinos.<sup>227</sup> Los niños que se desarrollan en un hogar emprendedor consideran su empresa como un valioso activo familiar que puede incrementar en valor mediante la ambición y la inteligencia aplicada. Los hijos e hijas pueden prepararse para el día en que también puedan ser propietarios de una localización o puesto. Las MicroFranquicias, al igual que la mayoría de las empresas exitosas, serán típicamente neutrales en género.

### **Instituciones Peculiares**

La pobreza es esclavitud. Dentro del contexto de la Guerra Civil Americana, los políticos del Sur prebélico se enorgullecían de llamar la esclavitud su “institución peculiar.” Era una institución malévola que imponía la servidumbre mediante la intimidación y la violencia por un lado, y otorgaban una forma de caridad cruel (a menudo dirigida en las trampas de la religiosidad) por el otro. (Una pregunta interesante: ¿Cuánto más hubiese persistido la esclavitud institucional en los EEUU si las naciones desarrolladas de dicha era, Inglaterra y Francia, no hubiesen otorgado caridad masiva a la clase baja americana en nombre de alivio humanitario?)<sup>228</sup> Se requirió la formidable institución del Ejército de la Unión y el gobierno federal emergente para liberar a dichos esclavos. Necesitamos una nueva raza de “instituciones peculiares” para liberar a los esclavos empobrecidos que languidecen bajo la opresión en el mundo de hoy en día.<sup>229</sup>

“Peculiar” podría significar corporaciones que exhiben tanta ingenuidad como una ONG y una disponibilidad de trabajar con socios no tradicionales.<sup>230</sup> Por ejemplo, una MNC podría operar de manera tradicional en los países en desarrollo y adoptar algún tipo de modelo empresarial de franquicia en sociedad con ONGs para penetrar los mercados en la BOP.<sup>231</sup> “Peculiar” también podría querer decir ONGs que forman entidades empresariales comerciales y estimulen la rentabilidad tanto como una corporación.<sup>232</sup> De cualquier forma, el modelo empresarial de franquicias en su búsqueda de utilidades locales en base a propiedad local ayudará a liberar a las personas desposeídas.<sup>233</sup>

Las ONGs de MicroFranquicias generalmente serán de dos tipos: especialistas de mercados verticales globales enfocados en un solo formato empresarial (franquiciadores) y generalistas geográficos que posean los derechos de múltiples redes de franquicias en su territorio (franquicias matrices o desarrolladoras de área.) Un plan de expansión común será que un

franquiciado matriz abra una nueva localización como tienda empresarial, y luego permitir que el gerente local adquiera la franquicia a través de un fondo de comercio.<sup>234</sup>





## 20

### Oportunidades de Superación

*“Los insumos económicos tradicionales para la tierra, trabajo y capital han sido reemplazados en la economía del conocimiento con personas, ideas y cosas.”*

*-David Warsh, Knowledge and the Wealth of Nations: A Story of Economic Discovery (El Conocimiento y la Riqueza de las Naciones: Una historia de descubrimiento económico)*

Le tomó a los Estados Unidos 200 años para progresar desde una forma primitiva de economía basada en la agricultura e industrias extractivas hacia un mercado industrial y actualmente en base al conocimiento. Las naciones en desarrollo que implementan de manera inteligente lo que Clayton M. Christensen denomina “tecnología perjudicial” pueden progresar hacia una edad moderna en mucho menos tiempo y con costo mucho menor de lo que le requirió a los EEUU.<sup>235</sup> Los teléfonos celulares contra las líneas terrestres son un escenario citado comúnmente.<sup>236</sup> Vale la pena tener en cuenta las siguientes estadísticas:

- Uganda tiene 85% de cobertura de teléfonos celulares.
- 1.4 billones de tarjetas VISA funcionan en 25 millones de puestos comerciales en 160 países.
- Más de 2.5 billones de personas tienen un teléfono celular. 600 millones de estos se encuentran en China.<sup>237</sup>
- Para el 2009, México tendrá un ATM por cada 250 personas.
- El 45% de los filipinos con teléfonos celulares envían 140 millones de mensajes de servicios de mensajería simple (SMS) diariamente. Los teléfonos celulares también sirven como “billeteras virtuales” en las

Filipinas en donde grandes portadores inalámbricos han desarrollado plataformas avanzadas de comercio electrónico.

- 420 millones de personas tienen cuentas de Hotmail.
- Hecto Ruiz de AMD espera conectar al 50% de los humanos al Internet hasta el 2015.<sup>238</sup>
- El banco Khan Bank de Mongolia presta servicios al 66% de las viviendas en ese país rural.
- Mongolia ya es virtualmente una sociedad libre de efectivo. Los cheques son obsoletos en ese lugar.
- En 2004, 450 millones de Hindúes votaron en una elección 100% electrónica
- Las votaciones en Brasil se acercan al 100% a ser electrónicas.

Las oportunidades para implementar MicroFranquicias en gran parte de los países de la tierra son casi infinitas. El ex Principal (CEO *por sus siglas en inglés*) de HP (Hewlett Packard) lo define bien: Hoy en día tenemos las herramientas para hacer que las cosas sean posibles para más personas en más lugares que en ninguna otra época de la historia.<sup>239</sup> Todo es cuestión de identificar y empoderar a “empresarios extraordinarios” que de acuerdo a Jacqueline Novogratz “... existen en cada región de cada país.”<sup>240</sup>

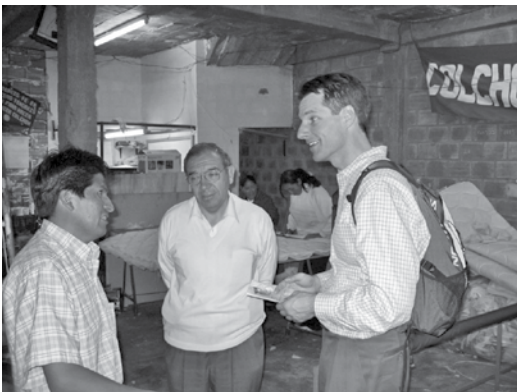
### **Un Precedente Histórico**

*“De todas las cosas que he hecho, la más vital es coordinar los talentos de aquellos que trabajan para nosotros y orientarlos hacia una meta específica.”*

—Walt Disney

El desarrollo económico más impresionante del que ha sido testigo el mundo en siglos recientes se inició en 1847, en lo que se conoce ahora como el Estado de Utah. Brigham Young lideró un destacamento de avanzada de 147 resistentes pioneros hacia el desierto sin senderos a 800 millas de Yerba Buena (más tarde San Francisco, California) hacia el oeste y 1,000 millas desde St. Joseph, Missouri hacia el este. Este destacamento de avanzada llegó a finales de la estación (Utah celebra el 24 de julio como el Día de los Pioneros) e inmediatamente se asentaron para construir una civilización en el desierto. Su tarea conllevaba algo de urgencia ya que cientos de hombres, mujeres y niños se encontraban en camino al Valle del Gran Lago Salado. A su llegada entre agosto y septiembre, estos pioneros tenían que proveer de comida, ropa, y cobijo adecuado para una pequeña ciudad para poder sobrevivir el primer invierno cruel.

Cientos de miles de inmigrantes llegaron entre 1848 y 1849 a medida que cadenas de asentamientos se fundaban al norte y al sur de Salt Lake. En el lapso de tres años, Utah tuvo un periódico, instalaciones para el cuidado de salud, un teatro público, y una universidad. En el lapso de diez años, el ingreso per cápita en Utah se acercaba al promedio nacional y las familias locales enviaban a sus hijos a universidades buenas en el Este. Con un capital de inversión prácticamente inexistente y bienes fabricados extremadamente escasos a causa de los altos costos de transporte, los ciudadanos de Utah crearon una próspera economía en la árida Gran Cuenca de la misma forma en que los antiguos egipcios construyeron pirámides: a través del milagro de la cooperación.<sup>241</sup>



En la emergente ciencia de los estudios de cooperación, estudio tras estudio demuestra que los humanos alcanzan niveles más altos de productividad, satisfacción personal y generación de riquezas cuando trabajan juntos de manera cooperativa.<sup>242</sup> El modelo empresarial de

franquicias es una manera comprobada y refinada de canalizar el increíble poder de los humanos que trabajan juntos en cooperación.<sup>243</sup> Howard Rheingold, un observador perceptivo de nuestra sociedad contemporánea, resalta eso porque “las nuevas formas de cooperación siempre generan nuevas formas de riqueza, la franquicia es una forma altamente desarrollada de empresas cooperativas que puede revolucionar las economías de bajos ingresos al empoderar a los micro empresarios.”<sup>244</sup>

## 21

# Las Franquicias como Evangelistas Sociales

*“Necesitamos capitalistas carismáticos.”*

- Govindappa Venkataswamy

Muchos de los “problemas más difíciles del mundo” – para prestarnos la frase de Rtuart Hart –requieren educación y capacitación.<sup>245</sup> ¿Por qué es que tantos no entienden esta verdad simple?

- El lavarse las manos con jaboncillo previene la diarrea.
- El dormir debajo de un mosquitero impregnado de Pyrethrum previene la malaria.
- El beber y cocinar con agua limpia previene el cólera y la disentería.
- El practicar sexo seguro previene el HIV/SIDA.

Estos problemas tienen que ver tanto con las actitudes y comportamiento humano, como con la demanda y oferta. Se cambia el comportamiento mediante la educación, pero como se lo pueden afirmar en Freedom for Hunger de la Universidad de Harvard, la educación es muy costosa y usualmente requiere de subsidios. La solución sostenible a este dilema es obvia. En palabras de Kevin McGovern, necesitamos “marketing social” en donde los líderes de opinión clave de una comunidad ayuden a educar a los consumidores para que adopten un comportamiento positivo a través de una “pirámide de influencia.”<sup>246</sup>



En este punto la interrogante es, ¿quiénes son estos mercaderes sociales y cómo educan ellos a las masas? ¿Deberán los clérigos dar sendos sermones desde un púlpito? ¿Deberán los médicos asesorar a sus pacientes de una manera aún más paternalista? ¿Deberán ir las madres activistas de puerta en puerta con un altruismo urgente? Una manera muy efectiva de modificar el comportamiento humano mediante la educación y capacitación es el convertir las instalaciones benéficas de marketing para Micro Franquiados en evangelistas sociales que diseminen la voz al mismo tiempo de generar ganancias. Si las Asambleas de Dios pueden lograrlo a través de Brasil con su versión de Cristiandad emprendedora (cuanto más grande la congregación, mayor el sueldo del pastor),<sup>247</sup> entonces los comerciantes de medicina, agua, insumos de agricultura y conectividad pueden hacerlo a través del mundo con el modelo empresarial de MicroFranquicias.<sup>248</sup>

El apoyo social requiere del fervor evangelista. De acuerdo a mi experiencia, el grado de fervor encontrado en distintos tipos de organizaciones se da generalmente en el siguiente orden:

- Las religiones demuestran mayor fervor.
- Las siguen las ONGs.
- Las pequeñas empresas independientes, organizaciones de marketing de nivel múltiple y las organizaciones de franquicias están empatadas en el tercer puesto, siendo la titulación local el común denominador.
- Le siguen las corporaciones domésticas (DCs).
- Las corporaciones multinacionales están en último puesto en cuanto a su capacidad de incitar pasión.

Esto significa que si una DC o MNC desea efectuar un cambio positivo mediante el marketing social, están bien asesorados para que se asocien con una ONG<sup>249</sup> en una red de franquicias.<sup>250</sup>

## Disponibilidad e Inevitabilidad

Los sabios capitalistas Stephan Schmidheiny enviaron un socio a Latinoamérica para maquinar un programa de provisión filantrópica. El socio regresó sin un plan, comunicando a Schmidheiny que simplemente había demasiadas personas pobres para que su dinero marque una diferencia. En ese punto el industrial suizo sabiamente comenzó a enfocarse en el desarrollo sostenible, como ser, empresas con responsabilidad rentable, social y ambiental. FUNDES,<sup>251</sup> fue seguido por la Fundación AVINA<sup>252</sup>, lo que dio origen a ORIGO<sup>253</sup> y ENDEAVOR<sup>254</sup> los cuales son los impresionantes resultados.<sup>255</sup>

Los países en desarrollo están listos para empresas y ONGs similarmente ilustradas para desarrollar oportunidades empresariales de MicroFranquicias<sup>256</sup> que generen riqueza a través de empresas rentables, distribuir esa riqueza ampliamente entre la población objetivo, proporcionar el marco de trabajo que necesitan los franquiciados para desarrollar sus empresas y generar empleo, y ayudar a los propietarios de micro empresas para que protejan su propiedad de modo que en un futuro puedan apalancar sus activos y crear nuevas empresas.<sup>257</sup> Comienzan a surgir<sup>258</sup> de manera favorable iniciativas de MicroFranquicias adecuadamente financiadas como ser la animosa OneRoof con base en San Francisco<sup>259</sup>.



Las MicroFranquicias acelerarán el desarrollo de “sociedades de titulación” concebidas por el Pres. George W. Bush en su segundo discurso inaugural.<sup>260</sup> Las corporaciones responsables en búsqueda de la triple línea base de retorno financiero, ambiental y social deberían considerar de manera activa

el emplear alguna versión del modelo empresarial de franquicias en sus operaciones globales, en particular en los países en desarrollo.<sup>261</sup> Las grandes



cantidades de MicroFranquicias son capaces de mejorar dramáticamente la vida de los que se encuentran en la base al generar empleos y proporcionar a los pobres el acceso a bienes y servicios ajustados a sus necesidades y capacidad de consumo.<sup>262</sup>

Las economías piramidales se convertirán en diamantes mientras se crea una clase media fortalecida, que será la meta de cada sociedad sobre la tierra. Mientras que nosotros en los países industrializados cenamos comida de franquicias, dormimos en hoteles de franquicias, tenemos nuestras declaraciones impositivas preparadas por contadores de franquicias y hacemos el mantenimiento de nuestros vehículos con técnicos de franquicias, les debemos a nuestros hermanos y hermanas empobrecidos de los países en desarrollo lo mismo.<sup>263</sup> Yo predigo que las MicroFranquicias son el siguiente “gran evento” en el desarrollo económico internacional.<sup>264</sup>

¿Podrá la riqueza derivada de empresas realmente terminar con la pobreza? A lo largo de la historia escrita, es lo único que realmente logró esa meta. En China, el niño prodigio económico del mundo actual, un millón de personas se elevan a sí mismas de la pobreza cada mes.<sup>265</sup>

## **Dos Caminos Divergentes**

*Si los bienes no cruzan las fronteras, los soldados lo harán.*

—Frédéric Bastiat, economista francés

De acuerdo a Stuart Hart en su tan importante libro<sup>266</sup>, el capitalismo realmente se encuentra en una encrucijada: ¿Se inclinará el mundo a la izquierda o derecha? ¿Democracia o totalitarismo? ¿Paz o terror? ¿Mercados o planificación social? ¿Expansión urbana o biodiversidad? ¿El empoderamiento económico y social bendecirá a cada ser humano o deberá permanecer el capitalismo equitativo en dominio exclusivo de la élite privilegiada dentro de la campana de cristal de Hernando de Soto?<sup>267</sup>

Ted Turner tiene razón. En los siguientes 50 años podemos crear un paraíso, o podemos todos vivir en un infierno ardiente.<sup>268</sup> Podemos vivir en el “mundo Fortaleza” de Allen Hammond, de pobreza y conflictos<sup>269</sup> o en un “mundo transformado” lleno de esperanza y de aspiraciones humanas realizadas.<sup>270</sup> El genio está fuera de la lámpara y no hay vuelta atrás. El mundo se está volviendo plano.<sup>271</sup> Los populistas vestidos de anaranjado en Kiev y los *campesinos* blandiendo machetes en Chiapas tendrán su día bajo el sol a medida que las “turbas inteligentes” cambian la dinámica de poder una nación tras otra.<sup>272</sup>

Estamos siendo testigos de un cambio de paradigma tan fundamental como el renacimiento y la revolución industrial que generó el mundo occidental moderno. La muerte del feudalismo está transformando inexorablemente una sociedad tras otra.<sup>273</sup> El incipiente Protocolo BOP saliente de Michigan y Cornell con objeto de proporcionar un marco de trabajo para el desarrollo global sustentable es un excelente mapa de caminos para avizorar el camino a seguir.<sup>274</sup> Resalta la “creación de valores mutuos” lo cual es una forma de describir el modelo empresarial de franquicias.



## 22

### El Poder del Nombre

Se están comenzando a experimentar las MicroFranquicias en los países en desarrollo. Es hora de reconocerlas por lo que son, codificar la nomenclatura, diseminar las mejores prácticas y liberar este poderoso modelo empresarial para el logro de las Metas de Desarrollo del Milenio de la ONU. A nivel mundial las personas están clamando la creación de empresas locales a escala masiva. Los franquiciadores saben cómo construir empresas y redes empresariales sociales que crecen rápidamente. El arte y la ciencia de las franquicias están bien desarrollados.<sup>275</sup> El adaptarlos para que se ajusten a las necesidades de los pobres del mundo desencadenará un nuevo enfoque revolucionario para el desarrollo internacional a medida que los principales actores se den cuenta de cuán rápidamente las empresas viables y sustentables pueden generar crecimiento y esperanza a las microeconomías estancada o en receso.

En un documento sobresaliente, la Shell Foundation articula un número de mejores prácticas deducidas de cinco años de trabajo innovador en iniciativas globales de energía pro- pobres:

- La Shell, con competencia central en energía, se enfoca en empresas relacionadas con energía.
- Estas empresas venden productos, emplean, y son de propiedad de personas pobres.
- Cada empresa local es o espera llegar a ser rentable a corto plazo.
- Cada empresa local recibe la mayor parte de su financiamiento del capital local.
- Las inversiones iniciales por parte de “empresarios de a pié” pueden ser tan bajas comoUS\$1.000.

- Las empresas que Shell está creando están diseñadas para ser potencialmente escalables.
- Estas empresas son una combinación de los mundos “pobres” y “empresariales.”
- Docenas o hasta centenas de micro empresas están en red dentro de un modelo empresarial descentralizado.
- Shell ofrece ayuda financiera en conjunción con bancos locales y también asistencia en desarrollo empresarial.
- Se da énfasis a planes empresariales sólidos y robustos.
- Las ONGs están involucradas con Shell en algunas de estas empresas.

Hasta ahora, todo bien. La Shell Foundation está describiendo una Micro Franquicia clásica. Sin embargo, la palabra “franquicia” nunca aparece en sus documentos y describen sus empresas como “modelos empresariales híbridos en red, financieramente viables, capaces de proporcionar servicios pro-pobres a gran escala.”<sup>276</sup>

¿Por qué no crear una marca, redactar un equivalente funcional de Circular de Oferta de Franquicia (UFOC *por sus siglas en inglés*), maquinar no solo un plan empresarial sino un sistema operativo de franquicias, llamándolas MicroFranquicias y luego escalarlas a decenas de miles de nodos de red? La Shell Oil pertenece a la IFA. Al igual que muchas otras compañías de energía globales, utiliza el modelo empresarial de franquicias de manera extensa en sus operaciones minoristas de petróleo.<sup>277</sup>

## 23

# Redes de MicroFranquicias que Pueden Cambiar el Mundo

30,000 personas, la mayoría niños, mueren cada día de enfermedades previsibles. Más de 2 billones de personas sobre la tierra sufren de enfermedades transmitidas por agua. Muchos problemas nacen de la desnutrición en todas sus formas insidiosas. El acceso moderno a tecnologías de información, comunicación y entretenimiento, ha demostrado su capacidad de levantar comunidades enteras de manera rápida a nuevos niveles de prosperidad. La educación es el motor clave de la productividad continua en una economía global de competitividad en incremento.

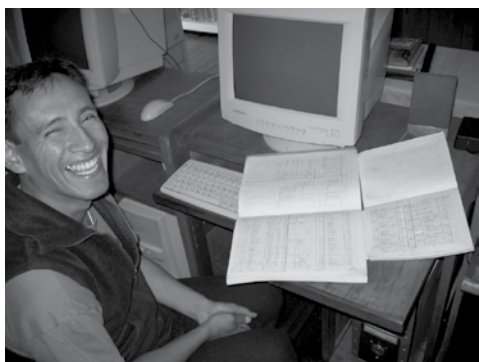
La Organización Mundial de la Salud (OMS) sostiene de manera resuelta que las enfermedades son arrastre #1 de la economía mundial. El acceso económico a medicinas esenciales de alta calidad es la clave para la cura de enfermedades infecciones. La Health Store en Kenia es un buen ejemplo de etapa de inicio de una red de MicroFranquicias, con farmacias y clínicas que proporcionan medicinas esenciales, insumos de salud, y cuidado de salud ambulatoria de rutina.<sup>278</sup> Las redes de Farmacias de Similares en México están de alguna forma más avanzada con varios miles de MicroFranquicias y localidades de propiedad de la compañía en nueve países.<sup>279</sup>

El agua potable distribuida por minúsculas plantas locales o purificadores de puntos de uso, tiene un inmenso potencial para MicroFranquicias en la mayor parte del mundo. Las industrias PUR, de Procter & Gamble, Las industrias KX de World Filter y la estación L'Eau's agua, son todos candidatos viables para la tecnología de base. Existen fuertes mercados en ambientes urbanos, periurbanos y rurales.

Hoy en día existe la tecnología para instalaciones de producción alimenticia integrada a la agricultura, avicultura, y acuicultura integrada a

pequeña escala, que proporcionen empleo al mismo tiempo que mejoran las dietas de millones de personas.<sup>280</sup> Invernaderos con sistemas de riego por goteo baratos; se pueden localizar granjas de aves de corral y pescados en la mayor parte del planeta que no está habitado. Los productos nutritivos avanzados como ser Plumpy'nut<sup>281</sup> o el micronutriente enriquecido de Procter & Gamble's NutriStar<sup>282</sup> pueden reducir en gran manera la incidencia y la severidad de la desnutrición en poblaciones vulnerables.

Las personas en las villas, pueblos y barrios periurbanos en todas partes están clamando por teléfonos celulares, computadoras y medios electrónicos, la revolución de la tecnología de modernas herramientas de información, comunicación y entretenimiento. Quien quiera que resuelva el rompecabezas del acceso a conectividad de banda ancha para la dispersión de educación subsidiada por acceso comercial cercano, habrá encontrado uno de los santos griaes del desarrollo global sostenible y escalable.<sup>283</sup> La información y la conectividad ofrecen un poder fundamental al mundo cableado de hoy, y los seres humanos empoderados pueden ganarse su salida de las garras sofocantes de la pobreza.



La educación primaria, casi omnipresente en el mundo hoy en día, está acosada por problemas. La calidad de la educación disponible en muchas comunidades es marginal en el mejor de los casos. Existe una empresa de educación complementaria próspera en muchas partes del mundo. Aptech de la India, por ejemplo, ofrece

capacitación computarizada por US\$7 por curso en 2,500 localizaciones MicroFranquiciadas en 30 países.<sup>284</sup> La organización Pratham en India está demostrando una capacidad sobresaliente para mejorar los resultados de educación local a precios modestos, y en algunas comunidades, sus instituciones educativas privadas y complementarias son auto-sustentables.<sup>285</sup>

## **Bloques de Construcción Económica**

La siguiente lista de empresas privadas o sociales potenciales de MicroFranquicias podría proporcionar una fundación sólida para el desarrollo económico en distintas partes del mundo.<sup>286</sup>

- Servicios de contabilidad, insumos agrícolas, vestimenta.
- Panaderías, peluquerías, salones de belleza, bicicletas, material de construcción, carnicerías.
- Construcción, aceite de cocina, cosméticos, servicios de mensajería.
- Contratos eléctricos, alquileres de equipos (carretillas, bicicletas, etc.)
- Servicios financieros, alimentos, combustible, muebles.
- Ferreterías, productos para el hogar y otros minoristas especializados.
- Salas de cine.
- Contratos de plomería.
- Energía renovable, talleres de reparación.
- Transporte de materia prima, transporte de personas.

De acuerdo a la convincente visión mundial de Clayton M. Christensen, la innovación comienza con especialistas altamente capacitados que experimentan mediante la prueba y error, quienes posteriormente discernen de manera gradual patrones en sus resultados. Este patrón de reconocimiento lleva hacia leyes generales, y finalmente a tecnología en base a normas a las que muchas personas a nivel mundial pueden acceder e implementar de manera exitosa. Esta “comoditización de experiencia” hace posible que los no especializados logren buenos resultados mediante la manipulación competente de tecnología comprobada.<sup>287</sup> En muchos casos, las MicroFranquicias exitosas



serán construidas alrededor de tecnología comprobada que encapsule de manera efectiva la experiencia comoditizada. Los primeros actores disfrutarán de una ventaja competitiva a medida que desplieguen nueva tecnología en los países en desarrollo tan pronto como el punto del precio se vuelva viable en un modelo empresarial de acceso compartido.

### **Ecosistemas, Núcleos y Cadenas de Valor**

Si se requiere que un poblado eduque a un niño, es obvio que ninguna empresa opera al vacío. La actividad económica se lleva a cabo en un ecosistema con industrias fijas, firmas líderes, industrias de apoyo, y una variedad vertiginosa de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, todas contribuyentes. Algunas de estas empresas son de B a C, empresas a consumidores. Las empresas más interesantes desde una perspectiva de desarrollo económico son de B a B, empresa a empresa, ya que tienden a incrementar la productividad y el monto del valor agregado en distintas fases del proceso de producción y distribución. El desarrollo significativo se da cuando las firmas líderes (a menudo exportadores) derivan de manera local una gama de productos y servicios cada vez más sofisticados de parte de proveedores integrados relacionados de manera vertical en una cadena de valor.<sup>288</sup> Las empresas complementarias pueden agruparse para formar una masa crítica.

Sin embargo, la realidad de las Bolivias y Burkina Faso del mundo es de pobreza trituradora ya que los ecosistemas empresariales contaminados, casi tóxicos, restringen la mayor parte de su actividad económica a la agricultura, industrias extractivas, y empresas de baja productividad de B a C. Ya que no es probable que ni La Paz ni Ouagadougou emulen a Shangai o Bangalore a corto plazo, los países en desarrollo deberían crear por lo menos cierto crecimiento económico para facilitar grandes número de MicroFranquicias. Ya sea que fabriquen zapatos o trafiquen con baratijas en las esquinas de las calles, los micro y pequeños empresarios serán más productivos y añadirán más valor a la economía local cuando estén horizontalmente relacionados dentro de redes de franquicias. Las franquicias pueden proporcionar a las pequeñas empresas gran parte del ecosistema protector inherente en una cadena de valor B a B. El agrupamiento es intrínseco al modelo de franquicias.

## 24

### Ludistas Modernos

Al inicio de la era industrial, bandas de “Ludistas” (*retrógradas temerosos de la tecnología*) vagaban por Nottinghamshire, Yorkshire y Lancashire, destruyendo equipos textiles como manera de protestar contra los cambios económicos que amenazaban sus ingresos.<sup>289</sup> La clase obrera movilizada en el corazón industrial de Inglaterra era tan profundamente violenta que en un tiempo habían más tropas inglesas desplegadas contra los Luddites que contra Napoleón Bonaparte en la península ibérica. La agitación social es un instrumento brusco que es sagazmente manipulado por los grupos en desventaja en todo el mundo. Ya sea que quemen vehículos, decreten paros laborales o bloqueen caminos, los activistas sociales modernos pueden y de hecho, detienen abruptamente las economías, al mismo tiempo de enfocar intensa atención pública sobre su causa.

Tim Stay comparte esta sabia parábola:

**Los países en desarrollo son como una autopista con tres carriles de tráfico y barricadas para que los motociclistas no puedan cambiar de carril. Los vehículos pasan zumbando por el carril rápido. El carril intermedio es más lento, pero los vehículos aún se mueven. El carril lento es una congestión de tráfico total. Las personas abandonan sus vehículos, mirando la carretera, intentando entender por qué nadie se mueve. Eventualmente, las personas del carril lento se enfurecen tanto que se olvidan en ayudar para que su carril se mueva otra vez, y se concentran en lanzar piedras para que los otros dos carriles se desaceleren.<sup>290</sup>**

En la mayoría de los casos, los activistas modernos demandan lo mismo que los Luddites: empleos estables. A medida que las redes de MicroFranquicias comienzan a transformar las economías de bajo desempeño, será importante emplear, en lo posible, procesos de producción y distribución de intensidad laboral en lugar de intensidad de capital para poder maximizar

las oportunidades de empleo local. El capital humano, social y financiero es tan importante en los países en desarrollo que no tiene sentido malgastar sangre, confianza o tesoros en confrontaciones perjudiciales para todos.

### **“Whack a Mole” (*Golpea La Rana*)**

El año previo a nuestro matrimonio, mi esposa enseñaba en un Colegio en Vernal, Utah. El alumno preferido de los maestros era un brillante joven de la Reserva India Ute. Su experiencia con estudiantes nativos de América a menudo era frustrante, así que estos educadores ponían atención particular a esta juventud talentosa cuyo futuro era tan prometedor. Un día el cuerpo sin vida del joven fue hallado colgando de un árbol cerca de su casa. Algunos pobladores locales demandaron el precio máximo para evitar que uno de sus similares se eleve sobre el escuálido status quo de su comunidad.

Muchas sociedades se resisten al cambio y desmoralizan a que cualquier individuo se distinga a sí mismo a través del progreso personal. Por ejemplo, la envidia colectiva es un problema serio que obstaculiza el desarrollo económico en los nuevos estados independientes de la ex Unión Soviética. Los profesionales en desarrollo denominan a esta presión negativa de parte de conciudadanos que sofoca la ambición “Whac a Mole” (*Golpea la Rana*) por el popular juego electrónico en donde animales mecánicos saltan al azar y los jugadores los golpean con mazos para que regresen a sus huecos. En estas comunidades retrógradas, las MicroFranquicias a escala humana pueden permitir progreso a los empresarios sin la ostentación percibida que detona respuestas de castigo tipo “Whack a Mole.”

### **Poder Gris**

Muchos países en desarrollo tienen tal abundancia de jóvenes educados y tan pocos trabajos disponibles que la tácita discriminación de edad obliga a empleados de edad media a que abandonen la fuerza laboral.<sup>291</sup> En muchos países, los trabajadores de cuarenta son considerados viejos y los trabajadores de cincuenta años son virtualmente inútiles.

En las economías desarrolladas, los empleados de edad media que fueron despedidos o tomaron una jubilación temprana son prospectos principales para oportunidades de franquicias. Una empresa franquiciada es una forma viable para que una persona en el pico de sus años de ganancias vaya tras una segunda carrera exitosa.

Las MicroFranquicias ofrecerán la misma oportunidad que una carrera nueva para veteranos avezados de la fuerza laboral en países en desarrollo. Los trabajadores desempleados de edad media son un gran potencial que actualmente permanece como deshecho en varios países. El modelo empresarial de franquicias, ampliamente disponible, podría cubrir y hasta potenciar a esta población madura.



## 25

### El Subir por la Escalera del Desarrollo

#### Dos Perspectivas Atrevidas

John Hatch ha pasado 40 años apoyando a los pobres del mundo. Un cofundador de Development Alternatives, Inc. (DAI) en los 70s, él se adelantó al ser pionero del método de banca rural de microcrédito. Fundó FINCA, un líder micro financiero global que opera en 23 países. John compara el proceso de desarrollo con una escalera.

Para la mayoría de las personas del planeta, la escalera solo tiene uno o dos peldaños superiores, accesibles solo a las élites. El Microcrédito intenta proporcionar el primer peldaño de la escalera, lo más cerca del piso como sea posible.<sup>292</sup> Las MicroFranquicias construyen el Segundo, tercer y cuarto peldaños para proporcionar los tan importantes “intermedios ausentes” en donde se da la mayor parte del crecimiento y desarrollo económico.<sup>293</sup>

El gobierno de las Filipinas ha determinado que solo el 13% de las viviendas de bajos ingresos en ese país son candidatos viables para microcréditos.<sup>294</sup> La experiencia demuestra que, de esas viviendas, muy pocas establecerán negocios lo suficientemente fuertes como para proporcionar empleos a tiempo completo a otra persona que no sea el operador dueño. Jovy Guanzon, quien ayudó a más de 10,000 propietarios de microempresas filipinas a alcanzar cierto grado de éxito, cree que las MicroFranquicias son “exactamente lo que necesitamos” para generar el crecimiento de las pequeñas empresas y ampliar oportunidades de empleo en la metro Manila.<sup>295</sup>

## ¿Qué es lo que Realmente Estamos Tratando de Lograr Otra Vez?

*“Tengo el atrevimiento de creer que las personas en cualquier lugar pueden tener tres comidas al día para sus cuerpos, educación y cultura para sus mentes, y dignidad, igualdad y libertad para sus espíritus.”*

—Martin Luther King, Jr.

La palabra en inglés de “Franquicia” deriva del Francés antiguo *franchir* que significaba liberar o dejar libre. A lo largo del tiempo, el término también denotó empoderamiento, especialmente a través de los derechos del voto. La liberación y el empoderamiento son objetivos aptos para el movimiento mundial de las MicroFranquicias.

Si una persona pobre es feliz, ¿está en mejor situación que un individuo rico que esté deprimido?<sup>296</sup> Si los SMEs son motores de crecimiento económico, ¿cómo se benefician los más pobres de los pobres? El desarrollo global a través de la creación de empresas locales busca:

- Sustentabilidad – rentabilidad económica, responsabilidad social, mayordomía ambiental
- Equidad – distribución de ingresos más horizontales dentro de la sociedad<sup>297</sup>
- Libertad – libertad para que el desarrollo humano se dé de manera natural
- Fraternidad – tolerancia, diversidad, transparencia y un ambiente de seguridad y protección.

Casi se puede escuchar *La Marsellesa* al fondo. La auto-actualización a través de la protección comunitaria es la meta. Pierre Omidyar describe la meta como la reprogramación de ciertas líneas clave en el “código fuente de la humanidad.” El efecto neto será el traslado de la explotación a la cooperación,

el cambiar actitud desde una mentalidad adquisitiva, encerrada, egocéntrica y sarcástica hacia una mentalidad de abundancia. Uno de los mejores ejemplos de esta mentalidad altruista se inmortaliza en la famosa pintura de John Trumbull de George Washington renunciando a su asignación, la cual cuelga en la rotonda del Capitolio de los EEUU en Washington D.C. Después de su triunfal Guerra Revolucionaria, Washington pudo haber sido rey, pero regresó a Mount Vernon a ser un agricultor, coadyuvando así a formar el carácter de una nueva nación.<sup>298</sup>

Los humanos, empoderados con elecciones más amplias, pueden comenzar a enfocar su potencial.<sup>299</sup> Cada persona del planeta merece la oportunidad de mejorar sus talentos. La dignidad humana erradica la pobreza mundial.<sup>300</sup> ¿Podría alguien concebir una campaña de marketing más relacionada a una causa?<sup>301</sup>

Al mismo tiempo, a las empresas que sirven de manera expresa a comunidades de bajos ingresos les puede ir muy bien al hacer el bien.<sup>302</sup> Vincent Ricasio dice que el alivio a la pobreza a través de empresas socialmente responsables representa “la mayor oportunidad para la generación de riqueza” en la historia mundial.<sup>303</sup> Las empresas con culturas abiertamente orientadas a los pobres como ser Cemex y Unilever, son líderes globales en utilidades dentro de sus segmentos de mercado. Las MicroFranquicias llegarán a ser importantes por cinco constituyentes por lo menos:

- Corporaciones Multinacionales<sup>304</sup>
- Corporaciones domésticas
- ONGs Humanitarias y empresas sociales
- Instituciones Micro Financieras
- Franquiciadores locales



Sherle Schwenninger cree que solo al “extender el sistema de afluencia masiva que se encuentra en los Estados Unidos y Europa hacia los países en desarrollo,” podremos disfrutar de prosperidad y paz en el futuro.<sup>305</sup> Eso suena como un trabajo para el modelo empresarial de franquicias.

## 26

### Recapitulación

*“Los sistemas permiten que personas ordinarias alcancen resultados extraordinarios de manera predecibles.”*

—Michael Gerber, *The E Myth (El Mito Empresarial)*

La pobreza mundial causa sufrimientos indecibles y despilfarro del potencial humano. Las empresas privadas y sociales rentables ayudan a las familias y naciones a elevarse a sí mismo de la miseria. La gran cantidad de pequeñas empresas exitosas de propiedad local en los países en desarrollo reducirá de manera dramática la pobreza mundial. El modelo empresarial de franquicias es singularmente experto al generar grandes cantidades de pequeñas empresas exitosas de propiedad local.<sup>306</sup> Las organizaciones del futuro estarán más entrelazadas y menos jerárquizadas.<sup>307</sup>

El modelo empresarial de las MicroFranquicias es capaz de proporcionar una cantidad importante de bienes sociales y económicos a comunidades de bajos ingresos, incluyendo:

- Crecimiento económico relativamente dinámico
- Generación de empleos
- SMEs fuertes para construir la capa económica “mediana ausente” entre las microempresas y las grandes compañías.
- Know-how esencial y “pericia de alto consumo.”<sup>308</sup>
- Las MicroFranquicias pueden ayudar a apalancar los recursos del FDI u ODA con capital local humano, social y financiero. También pueden incrementar en grande el número de empresas exitosas de una

economía, y algunas redes de MicroFranquicias bien administradas alcanzarán la masa crítica necesaria para llegar a ser virtualmente imparables a lo largo de los países en desarrollo.

- Las instituciones Micro Financieras pueden mejorar su cartera de desempeño e impacto al ofrecer a sus clientes formatos empresariales de MicroFranquicias mejorados con paquetes financieros.<sup>309</sup>
- Las ONGs humanitarias pueden convertirse en parcialmente sustentables<sup>310</sup> desplegando el modelo empresarial de MicroFranquicias a lo largo de sus operaciones en los países en desarrollo. Históricamente las ONGs han desarrollado fuertes raíces locales, pero son pobres a nivel de redes globales.
- Las instituciones de la sociedad civil pueden acelerar la reforma de un gobierno, incrementar la transparencia, expandir la formalidad empresarial y fortalecer la protección de la propiedad privada en sus economías mediante la proliferación de redes de MicroFranquicias.
- Las organizaciones que intentan introducir productos y servicios apropiados y transformadores en los países en desarrollo, deberían considerar el usar las MicroFranquicias como su vehículo de distribución.
- Las corporaciones multinacionales que desean ser participes del BOP como clientes y socios empresariales deberían considerar la incorporación del modelo empresarial de las MicroFranquicias en su estrategia de mercados emergentes.<sup>311</sup>
- Las MicroFranquicias pueden ayudar a crear un gran capitalismo autóctono e inclusivo.<sup>312</sup>

Billones de humanos marginalizados pueden mejorar su calidad de vida mediante la adopción de tecnologías sustentables y en armonía con el medio ambiente. El innovador modelo empresarial de las MicroFranquicias puede

ayudar a distribuir los productos y servicios que estas personas necesitan, por lo que es socialmente responsable y económicamente viable. El movimiento de las MicroFranquicias esta creando un momentum a nivel mundial.<sup>313</sup> El mayor reconocimiento de marca y la voluntad política acelerarán su progreso. Toda la humanidad será beneficiada.



## Nota Final

*La moralidad es importante para cada disciplina.*

—Scott Loveless.

Hasta Adam Smith al inicio de la era industrial comprendió esto. Su otro libro, del cual nadie nunca habla, es llamado *La Teoría de los Cimientos Morales*. La moralidad se pone en acción y perspectiva en los negocios mediante la sujeción a las siguientes reglas básicas:

*La moralidad en los negocios se reduce a tres reglas simples:*

- *Enseñar a las personas principios correctos y dejar que ellos se gobiernen a sí mismos.*
- *Tratar a las personas con justicia, dignidad y respeto.*
- *Alabar en público, criticar en privado.*

—Thomas Sparks.

La franquicia cuando se la realiza de la forma correcta, es un modelo empresarial altamente moral y altruista. El éxito de Fred DeLuca llegó del empoderamiento de miles de empresarios independientes locales para que logren su propio éxito. “Dr. V.” fue a Hamburger U. en Oak Brook, Illinois y al salir fundó The Aravin Eye System, el cual ha restaurado la vista a millones de pacientes de bajos ingresos en la India. El modelo empresarial de franquicias importa, ya que como nos lo enseñó Jane Jacobs, la solución creativa de problemas y la improvisación local que experimentan las pequeñas y medianas empresas a medida que progresan, es la esencia del desarrollo económico.

## Llamado a la Acción

Si desea ayudar en el desarrollo de las MicroFranquicias para convertirlas en un movimiento social a nivel mundial para aliviar la pobreza estructural, le presentamos a continuación algunas opciones:

### Ayudar a Expandir la Palabra

- Ir a [microfranchises.org](http://microfranchises.org) y registrarse para recibir un boletín ocasional a través de Email.
- Comprar este libro y recomendarlo a otros. Todos los ingresos de la venta del presente libro van a [microfranchises.org](http://microfranchises.org), acelerador global de MicroFranquicias, el cual está afiliado con Ascender, una Alianza Humanitaria, ([ascendalliance.org](http://ascendalliance.org))
- Asistir a Conferencias de BYU ESR ([marriottschool.byu.edu/selfreliance/](http://marriottschool.byu.edu/selfreliance/))
- En Ecuador contactarse con la Asociación Ecuatoriana de Franquicias ([aefran.org](http://aefran.org))

### Donar Tiempo y Dinero

- Ir a [microfranchises.org](http://microfranchises.org) y donen dinero a la causa.
- Ir a [ascendalliance.org](http://ascendalliance.org) y ofrézcanse como voluntarios como internos
- Health Stores Foundation ([cfwshops.org](http://cfwshops.org))
- Academy for Creating Enterprise ([creatingenterprise.com](http://creatingenterprise.com))

## **Invertir en Micro Franquiciadores Con Fines de Lucro**

- MicroFranchise Ventures, LLC ([microfranchiseventures.com](http://microfranchiseventures.com))
- OneRoof ([oneroof.com](http://oneroof.com))
- Para formas más significativas de participación, contáctense directamente con Kirk Magleby.





## **Sección de Referencias**



## **Índice de Acrónimos**

ABA Asociación Americana de Abogados  
ABB Asea Brown Boveri, MNC  
ABF Asociación Brasileña de Franquicias  
ACCION Acción International – MFI holding company  
ACE Academia para Creación de Empresas, Cebu, Philippines, NGO  
ADA Americans with Disabilities Ley de 1990  
ADA Agencia de Desarrollo de Austria  
ADB Banco de Desarrollo de Asia, MDB  
AECI Agencia Espanola de Cooperacion Internacional, Spain  
AEFRAN Asociación Ecuatoriana de Franquicias  
AFD Agencia Francesa de Desarrollo  
AFDB Banco de Desarrollo de Africa, MDB  
AIDS Síndrome de Inmuno deficiencia adquirida  
AIM Mercado de Inversión Alternativa, London, SRI  
AIM Instituto Asiático de Administración, Manila, Philippines  
AMD Advanced Micro Devices, MNC  
AUV volumen unitario promedio  
B School Escuela de Negocios que ofrece MBA o equivalente  
BMZ Ministerio Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo  
BOAD Banco de Desarrollo del Oeste de Africa  
BOP La Base de la Pirámide. Las 4 billones de personas que viven en la pobreza  
BP British Petroleum, MNC  
BSR Negocios para Responsabilidad Social  
BTC Cooperación Técnica Belga  
BYU Brigham Young University  
BHAG “big, hairy, audacious goal” (Una meta audaz)  
CABEI Banco CentroAmericano de Integración Económica American Bank for Economic Integration

CAF Corporacion Andina de Fomento  
CBT Entrenamiento basado en computadores  
CC ciudadanía corporativa  
CD disco compacto  
CDB Banco de Desarrollo del Caribe  
CDI Comité para la Democratización de los Recursos de la información.  
Brasil, ONG  
CDTF Community Development Trust Fund, EU  
CE compromiso corporativo  
CEO (chief executive officer)  
CESR Center for Economic Self-Reliance, Marriott School of Management,  
BYU  
CFW Child and Family Wellness – MicroFranchicia de farmacias en Africa  
del Este (ahora Healthstores)  
CGAP Grupo Consultivo para asistir a los pobres, Banco Mundial  
CI involucramiento corporativo  
CIDA Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional  
CR responsabilidad corporativa  
CRA Community Re-Investment Ley de 1977  
CSR responsabilidad social corporativa  
CSO organización del sector ciudadano  
DAI Development Alternatives, Inc.  
DANIDA Agencia Danesa de Desarrollo Internacional  
DC corporación doméstica  
DFID Departamento para Desarrollo Internacional, Reino Unido  
DGIS Dirección General para Cooperación Internacional , Holanda  
DNA ADN Acido desoxi ribonucleico  
DTDC Door to Door Courier, MicroFranchicia de India  
EADB Banco de Desarrollo de Africa del Este  
EBRD Banco Europeo para Reconstrucción y Desarrollo, MDB  
EMI Enterprise Mentors International NGO

EU Unión Europea  
FDI Inversión extranjera directa  
FEC Full Economic Citizenship, iniciativa Ashoka  
FFH Freedom from Hunger, MFI  
FINCA Fundación para la Asistencia Comunitaria, MFI  
FUNDES Fundación del Desarrollo  
GDP producto interno bruto  
GE General Electric, MNC  
GRI Global Reporting Initiative  
GTZ Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Germany  
HQ matriz u oficinas principales  
HIV Virus de Inmuno deficiencia humana  
HP Hewlett Packard, MNC  
IBLF Foro Internacional de Negocios del Príncipe de Gales  
ICC Cámara de Comercio Internacional  
ICCR Interfaith Center on Corporate Responsibility, SRI  
ICET Information, Communication and Entertainment Technology, ICT  
IDB BID Banco Interamericano de Desarrollo MDB  
IEA Instituto de Asuntos Económicos, Reino Unido  
IF franquiciador a indígenas  
IFA International Franchise Association  
IFC International Finance Corp., World Bank, MDB  
IIE Instituto para la Economía Internacional  
IIM Instituto de Administración de la India  
ILD Instituto para la Libertad y Democracia, Peru  
IMF Fondo Monetario Internacional  
IPP protección a la propiedad intelectual  
IREN Red entre regiones Económica. Kenia  
IQ cuociente de inteligencia  
ISO Organización Internacional de Estándares  
ITC Centro de Comercio Internacional, UNCTAD, WTO

ITC Imperial Tobacco Company, DC, India  
JICA Agencia Japonesa de Cooperación Internacional  
KFC Kentucky Fried Chicken, MNC  
LDC países menos desarrollados  
LDS Los Santos de los Últimos días (Mormones)  
LED diodo emisor de luz  
LISC Corporación de Apoyo a iniciativas locales  
LSE London School of Economics, UK  
MCA Cuenta de desafío del milenio  
MCC Corporación del desafío del milenio  
MD Doctor en medicina  
MDB Multilateral Development Bank, i.e. World Bank, AFDB, IDB, etc.  
MF Microfinanzas  
MFI Entidad de Microfinanzas  
MFDI Iniciativa de Desarrollo de MicroFranquicias, Marriott School of Management, BYU  
MFO Oportunidad de MicroFranquicia. Un pequeño negocio disponible y asequible a microempresarios pobres (BOP) Los costos de instalación del negocio no deben exceder 3X per capita PIB en un país.  
MIF FOMIN Fondo Multilateral de Inversiones , IDB  
MNA Movimiento Nacional Anticorrupción, México  
MNC corporación multinacional  
MSE micro y pequeña empresa  
NGO ONG Organización no gubernamental. Sin fines de lucro.  
NIS nuevos estados independientes, ex Unión Soviética  
NSU Nova Southeastern University  
NZAID Agencia de Nueva Zelanda para el Desarrollo Internacional  
ODA apoyo extranjero al desarrollo, inclusive oficial.  
OECD Organización para el desarrollo y cooperación  
OPEC OPEP Organización de Países Exportadores de Petróleo  
OPIC Overseas Private Investment Corporation (US Department of Commerce)

P&G Procter & Gamble, MNC

PEPFAR Plan de Emergencia del Presidente para alivio del SIDA

PhD Doctor en Filosofía

PIC Comunicación de Internet Personal de AMD

PMDF Fundación de Desarrollo de Microempresas en Filipinas

POS punto de ventas, Terminal de caja

PPP paridad de poder de compras

PR relaciones públicas

R&D investigación y desarrollo

RTI Research Triangle Institute, NGO

SBA Small Business Administration

SBIR Small Business Innovation Research. Programa de Investigación creado por la Ley de Innovación y Desarrollo de Pequeñas Empresas

SE empresa social

SEEP Small Enterprise Education and Promotion

SEER Social, Environmental and Economic Responsibility, SRI

SHEF Fundación para Empresas sustentables de Salud (ahora Fundación Health Store)

SIDA Agencia Sueca de Desarrollo Internacional

SKU unidad de abastecimiento o unidad de línea de inventario

SME empresas pequeñas o medianas

SMS mensajes de texto en celulares

SLEN redes de empresas sustentables locales

SNV Organización de Desarrollo de los Países Bajos

SRI inversión de responsabilidad socialsocially responsible investing

TBLI inversión triple en la baseI

TQM gerencia de calidad total

UFOC Circular Uniforme de Oferta de Franquicia

UK Reino Unido

UMU Acción de MicroFinanzas de Uganda, Acción MFI

UMWA United Mine Workers of America



UNC University of North Carolina

UNCTAD Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

UNDP Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas

US Estados Unidos de América

US\$ Dólares de los Estados Unidos de América

USAID Agencia para Desarrollo Internacional

VP Vicepresidente

WBCSD Consejo Mundial de Negocios para Desarrollo sostenible, Suiza

WEF Foro Económico Mundial (Davos)

WFC World Franchise Council

WRI World Resources Institute, NGO

WTO Organización Mundial del Comercio OMC

WV WorldVision, NGO

## **Índice de Personas**

Adolphson, Don, Catedrático, BYU

Annan, Kofi, Ex Secretario General, Naciones Unidas

Arrington, Leonard J., historiador economías

Babcock, Cheryl, Director, International Institute for Franchise Education, NSU

Bauer, Peter Thomas, economista en desarrollo, ex catedrático, LSE (UK)

Bazoberry, Eduardo, Gerente General, Prodem (Bolivia)

Benker, Yochai, Catedrático en Leyes, Yale Law School

Bernstein, Andrew, alto escritor, Ayn Rand Institute

Birdsall, Nancy, economista y Presidente, Center for Global Development

Blair, Tony, ex Primer Ministro del Reino Unido

Blundell, John, Director, Institute of Economic Affairs (UK)

Boorstin, Louis C., Gerente, Grassroots Business Organizations, IFC & liaison, Gates Foundation

Brown, Mark Malloch, ex administrador, UNDP y Jefe de Personal de Kofi Annan

Budinich, Valeria, VP para la total ciudadanía económica (FEC), Ashoka

Burnes, Allen, VP de mercados de alto crecimiento, Motorola

Bush, George W., Presidente de los EEUU

Calderisi, Robert, oficial del Banco Mundial

Christensen, Clayton M., Catedrático, Harvard Business School

Clifton, Randy, Sr. VP, franquicia, Pizzeria Uno

Collins, Jim, autor empresarial

Dailey, James, gerente técnico de proyectos, Grameen Foundation USA

Davis, Geoff, CEO, Unitus, un acelerador de Micro Finanzas

De Soto, Hernando, fundador, Instituto de Libertad y Democracia (Perú)

DeBolt, Don, ex presidente, International Franchise Association IFA

DeGiovanni, Frank, Director, unidad de desarrollo económico, Ford Foundation

DeLuca, Fred, Presidente y co-fundador, Subway

Demille, Cecil B., productor de Hollywood, más conocido por *Los Diez Mandamientos* (1956)

Deveshwar, Yogesh C., Director, Imperial Tobacco Company (India)

Dichter, Thomas W., consultor de USAID, UNDP, y el Banco Mundial

Dixon, Joan, Catedrático, BYU

Dwyer, Jr., Donald, Director, operaciones internacionales, The Dwyer Group

Easterly, William, Socio Mayoritario, Center for Global Development, IIE

Fairbourne, Jason, director, MicroFranchise Development Initiative, BYU

Farias, Pablo, VP, estructuración de activos y desarrollo comunitario, Ford Foundation

Fehr, Ernt, Director, Institute for Empirical Research in Economics (Switzerland)

Feltenstein, Sid, Director, International Franchise Association IFA

Fiorina, Carly, ex CEO, HP

Firpo, Janine, ex director, Global Multisector Initiatives, HP

Frey, Martin, ex Director, Division of Business and Economic Development, State of Utah

Friedman, Benjamin, Economista, Harvard

Friedman, Milton, economista ganador del Premio Nobel de la Paz

Friedman, Thomas L., columnista de asuntos exteriores, *New York Times*

Gandhi, Mahatma, padre de la India moderna

Gerber, Michael, empresario, autor empresarial

Gibson, Stephen W., fundador, ACE (Filipinas)

Glassman, James, Socio Residente, American Enterprise Institute

Godfrey, Paul C., Catedrático, BYU

González Torres, Victor, Presidente, Farmacias de Similares (México)

Gordon, Marlene, abogado de propiedad intelectual, Burger King

Graham, Scott, gerente de alianzas estratégicas, FINCA

Grezo, Charlotte, Director de Responsabilidad Corporativa, Vodafone

Grunhagen, Marko, Catedrático, Clemson University

Guanzon, Jovy, Director Ejecutivo, PMDF (Philippines)  
Hamel, Gary, consultor gerente  
Hammond, Allen, VP innovación y proyectos especiales, WRI  
Harmon, James A., Director, WRI  
Hart, Stuart, Catedrático, Cornell  
Hatch, John, fundador, FINCA  
Hernández, Mónica, Director Ejecutivo, Banco Solidario (Ecuador)  
Hillstrom, Scott, fundador, Healthstores (Kenya) and Franchise Labs  
Hinckley, Gordon B., Presidente, La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días  
Hinojosa, Raul, Catedrático, UCLA  
Hyduke, John, VP, desarrollo de franquicias, Big O Tires  
Jamison, Eliot, socio, Origo  
Jefferson, Thomas, 3<sup>er</sup> Presidente de los EEUU, autor de la Declaración de Independencia  
Kaplan, Roger, Autor, *Conservative Socialism: The Decline of Radicalism and the Triumph of the Left in France*  
Kapor, Mitch, fundador, Lotus 123  
Kassalow, Jordan, co-fundador, Scojo Vision  
Kroc, Ray, fundador, McDonald's Corporation  
Krueger, Anne O., First Deputy Managing Director, IMF  
Lagos, Beatriz, vendedora callejera, Cuzco (Perú)  
Landes, David S., catedrático emérito, Harvard  
Larson, Alan, Under Secretary of State, US State Department  
Lash, Jonathan, Presidente, WRI  
Layton, Tim, socio gerente, Sorenson Capital  
Lewis, John L., Presidente, UMWA (1920-1959)  
Lim, Samie, Director, Philippine Franchise Association  
Littlefield, Elizabeth, CEO, CGAP, Banco Mundial  
Llosa, Alvaro Vargas, Director, Center on Global Prosperity, Independent Institute

Lodge, George, catedrático emérito, Harvard Business School  
Lopatin, Marc, asesor en comunicaciones, The Shell Foundation  
Loveless, A. Scott, Catedrático en Leyes, BYU  
Lyman, Paul, juez juvenil, Utah State Courts  
Macmillan, Graham, Director, Scojo Foundaion  
Madsen, Joel, Co-Director, Ascend, a Humanitarian Alliance  
Mandela, Nelson, ex Presidente de Sudáfrica  
Manwaring, Todd, Director, CESR  
Maren, Michael, voluntarios de los Cuerpos de Paz, periodista, autor  
Marsden, Craig, médico de emergencias  
Martins, Carlos, fundador, Wizard Schools (Brasil)  
Mauro, Paulo Cesar, Director de relaciones internacionales, ABF  
McGovern, Kevin, Director, McGovern Capital  
McKibben, Bill, autor de *The End of Nature*  
McNealy, Scott, Director, Sun Microsystems  
Mihoubi, Bachir, VP, Global Franchising, Caribou Coffee  
Milanovic, Branko, Socio Mayorista, Carnegie Endowment for International Peace  
Miller, Kevin, director de la North American Subway Owner's Council  
Mishra, Byomkesh, Director, división franquicias, SKS Microfinance (India)  
Mitchell, John, Presidente, UMWA (1898-1920)  
Mor, Nachiket, Director Ejecutivo, ICICI Bank (India)  
Mulder, Herman, ejecutivo principal VP, ABN Amro Bank  
Munnecke, Tom, fundador, Giving Space and Uplift Academy  
Novogratz, Jacqueline, CEO, Acumen Fund  
Obrador, Manuel Lopez, ex Alcalde de la Ciudad de México  
Omidyar, Pierre, fundador, eBay  
Otero, María, Presidente y CEO, Acción International  
Patel, Yogi, Presidente, Pratham USA  
Pralhad, C. K., Catedrático, University of Michigan  
Ricasio, Vincent R., economista retirado y banquero inversionista

Roach, John, periodista, National Geographic  
Roberts, Adam, ex Oficina para Sudáfrica Jefe, *Economista*  
Robertson, Peter J., Vice Presidente, Chevron Texaco  
Rodrigues, Christopher, Presidente y CEO, VISA International  
Rodrik, Dani, Catedrático, Harvard University  
Rollins, Kevin, ex CEO, Dell Computers  
Rothkopf, David, corresponsal internacional, *Newsweek*  
Ruiz, Hector, Presidente y CEO, AMD Worldwide  
Sachs, Jeffrey, Director, The Earth Institute, Colombia y The UN Millennium Project  
San Roman, Maximo, ex Vice President de Perú; propietario, Nova Industries (Peru)  
Sandbrook, Richard, asesor principal, UNDP  
Sanghavi, Nitin, Catedrático, Manchester Business School (UK)  
Sarin, Arun, CEO, Vodafone  
Savage, John K., Equipment & Purchasing, Savage Industries  
Schmidheiny, Stephan, fundador, WBCSD  
Schwenninger, Sherle R., Director, programa global de la clase media, New America Foundation  
Seawright, Kristie, Catedrático, BYU  
Seid, Michael H., Director Administrativo, Michael H. Seid & Associates  
Sen, Amartya, economista ganador del Premio Nobel a la Paz  
Shikwati, James, fundador, IREN (Kenya)  
Shuster, Scott, Presidente, The Shuster Group  
Slaughter, Chuck, ex CEO, SHEF  
Smith, Adam, padre de la economía moderna  
Sowell, Thomas, Socio Mayorista, Hoover Institution, Stanford University  
Sparks, Thomas, fundador, Complete Business Solutions  
Stanforth, John, Catedrático, University of Westminster (UK)  
Stay, Tim, cofundador, Unitus Global Microfinance Accelerator  
Stephens, David, CEO, OnSat

Stone, Sharon, actriz, modelo y productora  
Terry, Donald, gerente, The MIF  
Tesfamichael, Gebreselassie Y., economista, ex Ministro de Finanzas, Eritrea  
Thatcher, Margaret, Ex Primer Ministro, UK  
Tull, Ann, Director de Desarrollo Internacional, Maui Wowi  
Turner, Ted, empresario de medios, activista social y ambiental  
Vala, Lee, Sr., VP, The Quizno's Corporation  
Valencia, Maria Teresa, ex Tesorera, Asociación Colombiana de Franquicias  
– Presidenta The Franchise Center  
Venkataswamy, Govindappa, Oftalmóloga Hindú, llamada con cariño “Dr. V.”  
Villagrán, Leonidas, Presidente, Asociación Ecuatoriana de Franquicias  
Warsh, David, ex Reportero Economista, Boston Globe  
Weber, Barbara, especialista en desarrollo, Grameen Technology Center  
Welch, Jack, ex CEO, GE  
Wheeler, David, Catedrático, York University (Canada)  
Will, George F., columnista, Washington Post  
Williams, Walter, Catedrático, George Mason University  
Williamson, John, Socio Mayorista, Institute of International Economics  
Wilson, Craig, economista, IFC  
Wise, Holly, Director, Global Development Alliance, USAID  
Young, Brigham, colonizador pionero de Utah  
Yunus, Muhammad, fundador, Grameen Bank (Bangladesh)

## **Índice de Fotos**

- Página E Kirk Magleby con Muhammad Yunus, Salt Lake City, julio de 2005. Foto de John Hanrahan
- Página 2 Diseño, Convención IFA, Las Vegas, febrero de 2007. Foto de Kirk Magleby
- Página 9 Kirk Magleby con jóvenes víctimas de quemaduras en el Hospital Regional, Cuzco, Perú, noviembre de 2001. Foto de Jaime Figueroa
- Página 19 Party store MicroFranchise en Emeliano Zapata, México, septiembre de 2006. Foto de Kirk Magleby
- Página 30 Stephen W. Gibson hablando con Carlos Martins, uno de los franquiciadores líderes de Brasil, Provo, septiembre de 2005. Foto de Kirk Magleby
- Página 32 Escena callejera en sección La Victoria Lima, Perú, mayo de 2005. Se pueden ver dos Modelos de Micro Franquicia (el carrito de helados y los microbuses). Foto de Kirk Magleby
- Página 36 Kirk Magleby con Beatriz Lagos al lado de su carro triciclo. Cuzco, Perú, noviembre de 2001. Foto de Gordon Glade.
- Página 37 Las heladeras de Paletería La Michoacana al ser instaladas en un shopping center en West Valley City, Utah, marzo de 2005. Foto de Kirk Magleby
- Página 39 Maximo San Roman junto a los letreros que publicitan a los hornos “Maxito” diseñados para pequeñas panaderías. Lima, Perú, julio de 2005. Foto de Kirk Magleby
- Página 46 Dunkin Donuts knockoff, Tegucigalpa, Honduras, mayo de 2006. Foto de Kirk Magleby
- Página 56 Scott Hillstrom y su equipo de Health Store, IFA Convention, Hollywood, Florida, marzo de 2005. Foto de Kirk Magleby
- Página 61 Micro empresa la Caja de efectivo Multiservicios Gury en Cuzco, Perú, febrero de 2006. Las pequeñas cajas ayudan a los



- propietarios a controlar sus ventas por centros de utilidades.  
Foto por Kirk Magleby
- Página 66 Carros móviles de Paletterias La Michoacana en El Paso, Texas, noviembre de 2004. Foto por Kirk Magleby
- Página 69 Pollo Campero caja para llevar, San Salvador, El Salvador, mayo de 2006. Foto por Kirk Magleby
- Página 94 Tienda Subway, Aeropuerto de San Salvador, El Salvador, mayo de 2006. Foto por Kirk Magleby
- Página 97 Beatriz Lagos y una amiga en taller de costura, Cuzco, Perú, noviembre de 2001. Foto de Kirk Magleby
- Página 103 Martin Frey y Vladimir Campero hablando con el propietario de Colchones Sabaat en El Alto, Bolivia, noviembre de 2004. Foto de Kirk Magleby
- Page 105 Maximo San Roman en su fabrica apuntando a los “Valores Inca.” Lima, Perú, julio de 2005. Foto por Kirk Magleby
- Page 107 Tienda Subway en San Salvador, El Salvador. Mayo de 2006. Foto por Kirk Magleby
- Page 114 Jesús Bornaz, micro empresario, mostrando con orgullo sus registros contables. Cuzco, Perú, febrero de 2006. Foto por Kirk Magleby

## **Anexo A:**

### **Un análisis de 68 Redes de MicroFranquicias Existente o Recientes**

Algunas de las siguientes empresas tienen talleres corporativos, franquicias tradicionales, y MicroFranquicias entre sus locales enumerados. El acrónimo denota el tipo organizacional de la institución fundadora original.

1. Amul, India, 10,000 co-ops y 8,000,000 lecherías minúsculas. DC
2. Avon, Brasil, 750,000 agentes de venta locales. MNC
3. Natura, Brasil, 400,000 agentes de venta locales. DC
4. Grameen Village Phone, Bangladesh, 200,000 phone ladies. MFI
5. Unilever, Vietnam y otros 3 países, 145,000 agentes de ventas. MNC
6. Lijjat, India y muchos países más, 25,000 productores. IF
7. Kumon Schools, Japón y 45 países más, 23,000 tutores. MNC
8. Paletterías La Michoacana, México y muchos países más, 16,000 pastelerías heladas. IF
9. Honey Care Africa, Kenia y 2 países más, 7,800 apicultores. SE
10. JaniKing, EEUU y 50 países más, 7,500 contratistas de limpieza. MNC
11. Tropical Sno, EEUU y 40 países más, 5,500 vendedores de hielo saborizado. MNC
12. Vodacom Phone Centers, Suráfrica, 5,000 centros telefónicos. MNC
13. Grameen Uddog, Bangladesh, 4,500 tejedoras textiles. MFI
14. Arvind Mills, Ruff 'n Tuff Jeans, India, 4,000 sastres. DC
15. Farmacias de Similares, México y 9 países más, 3,400 farmacias. DC
16. Desk to Desk Delivery Service, India, 3,000 países. DC
17. NLogue, India, 2,700 centros ICET. IF
18. ES Coffee, Ecuador y 3 países más, 2,500 productores de café. IF
19. Aptech Schools, India y 33 países más, 2,500 CBT centros de capacitación. MNC
20. O Boticario, Brasil, 2,400 tiendas de cosméticos. IF

21. Grameen Egg Ladies, Bangladesh, 2,000 productores de huevos. MFI
22. Coca-Cola, Suráfrica, 1,850 vendedores de bebidas. MNC
23. Wizard, ALPS, Brasil, 1,500 escuelas de idiomas. IF
24. Shell Breathing Space, Guatemala y 8 países más, 1,000 comerciantes de hornos. MNC
25. Shell Solar, Tailandia y 4 países más, 900 instaladores y técnicos solares. MNC
26. Amanco Irrigation, Costa Rica y 5 países más, 800 reps.de productos. MNC
27. Asociación de Comerciantes Gamarra, Perú, 750 comerciantes. DC
28. Grameen Motsho Fish Farms, Bangladesh, 600 estanques. MFI
29. Holanda, México, 600 restaurantes heladerías. IF
30. Drishte, India, 550 centros ICET. SE
31. ForesTrade Spices, Indonesia, 500 recolectores de especias. SE
32. Play Pumps, Suráfrica y 3 países más, 500 bombas de agua. SE
33. Cemex Patrimonio Hoy, México y 3 países más, 500 promotores locales prestando servicio a 120,000 puestos de construcción. MNC
34. Unilever Annapurna Salt, Ghana, 8 plantas de sal y 400 agentes de ventas locales. MNC
35. Nacho King, Filipinas, 400 vendedores de comida rápida. IF
36. Hawaiian Paradise, México, 367 vendedores de hielo saborizado. IF
37. Care Shops, Ghana, 350 farmacias. IF
38. Farmacias Comunitarias, Cruz Azul, Ecuador, 310 farmacias. DC
39. Julies's Bake Shops, Filipinas y 1 país más, 300 panaderías. IF
40. Janini Medical, India, 260 clínicas. IF
41. Pride Africa, Kenia y 4 países más, 250 agentes micro financieros. MFI
42. Blaze Flash Delivery Service, India, 225 mensajeros. DC
43. Scojo Vision, El Salvador y 3 países más, 200 empresarios de visión. SE
44. Reyes Barbers, Filipinas y 1 país más, 200 peluquerías. IF
45. UMU, Uganda, 125 agentes de micro finanzas. MFI

46. Magitek, Tanzania y 2 países más, 120 sistemas de agua rurales. SE
47. Dormimundo, México, 120 centros de sueño. DC
48. UV Water, Filipinas y 2 países más, 100 sistemas de agua rural. SE
49. Porta Newcell, Ecuador, 100 tiendas de teléfonos celulares. IF
50. Inglés Individual, México, 70 tutores de idiomas. IF
51. Health Stores, Kenia, 56 farmacias. SE
52. Super 1, Colombia, 50 técnicos en mantenimiento automotriz. IF
53. Pañaleras Pototin, Ecuador, +100 tiendas de pañales. DC
54. Graneen Shakti, Bangladesh, 40 instaladores y técnicos solares. MFI
55. Holcim Cessa, El Salvador, 35 comerciantes de material de construcción.  
MNC
56. Yogurt Persa, Yogurt Tito, Ecuador, 34 restaurante. IF
57. Cellular City, Filipinas, 33 tiendas de teléfonos celulares. IF
58. Ferns 'n Petals, India, 32 tiendas de flores. IF
59. Temasol, Marruecos, 31 instaladores solares, técnicos. SE
60. Unilever, Indonesia, 25 agricultores de soya. MNC
61. GlensCare Africa, Tanzania, 25 agentes de transporte. SE
62. HP Photo, India, 25 fotógrafos rurales. MNC
63. Casa por Casa, México, 18 agentes de publicidad. IF
64. Valet Taxis, Perú, 10 operadores propietarios. DC
65. Vodafone M-Pesa, Kenia, 10 agentes de servicios financieros. MNC
66. One Roof, México y 1 país más, 5 centros de información comunitaria.  
SE
67. Cebicherias Chiqui, Perú, 5 puestos de almuerzo. SE
68. Maharlika Drug Stores, Filipinas, 3 farmacias. SE
69. Ink Patrol, Filipinas, 1 estación de rellenado de tinta. SE

Esta lista, a pesar de ser representativa no es exhaustiva. Sin embargo, proporciona un número de elementos significativos. El número a la derecha de cada línea indica el número de redes de MicroFranquicias de muestra que exhiben dicha característica.

**Elemento #1: 5 distritos están actualmente desarrollando redes de MicroFranquicias:**

Franquicias Locales .....	21
MNCs.....	17
ONGs y empresarios sociales .....	14
Operaciones domésticas.....	10
MFIs.....	7

**Elemento #2: Las 68 redes de MicroFranquicias en la muestra se originan de 22 países distintos.**

India .....	11
México .....	9
Filipinas.....	7
Bangladesh.....	5
Ecuador .....	5
Brasil.....	4
Kenia.....	4
Perú .....	3
Suráfrica.....	3
El Salvador.....	2
Ghana .....	2
Indonesia.....	2
Tanzania .....	2
EEUU .....	2
Colombia.....	1
Costa Rica .....	1
Guatemala .....	1
Japón.....	1
Marruecos .....	1
Tailandia.....	1

Uganda.....	1
Vietnam.....	1

**Elemento #3: Las redes de MicroFranquicias son capaces de un crecimiento a gran escala mediante la réplica:**

R&D: 1 – 20 locales.....	7
Comercialización: 21 – 100 locales.....	16
Escala: 101 – 10 millones de locales*.....	46

\*10 millones de localizaciones de MicroFranquicias son el máximo en teoría que cualquier red tiene probabilidad de alcanzar en los niveles de población mundial actual. La mayoría de los conceptos exitosos llegarán a un máximo de 5,000 a 50,000 unidades.

**Elemento #4: Las redes de MicroFranquicias pueden crecer muy rápidamente:**

Total localidades del estudio.....	9,636,238
Media N° localidades normalizadas.....	7,717
(desestimar 3 superiores, 3 inferiores)	
Media de número de localidades.....	400

**Elemento #5: 15 diferentes modelos empresarial de franquicias están representadas entre las 68 muestras de redes de Franquicias:**

Franquicia formato empresarial.....	31
Franquicia formato empresa informal.....	8
Productor agrícola.....	5
Agente de ventas locales.....	5
Comerciante viajante.....	3
Propietario operador.....	3
Franquicia de servicio final.....	3
Cooperativas de compradores.....	2

Empleado a destajo .....	2
Franquicia de productos .....	2
Promotor local.....	1
Operador independiente .....	1
Cooperativas de productores.....	1
Franquicias/sub franquicias de Prod. ....	1
Recolector cazador .....	1

**Elemento #6: Las 68 muestras de redes de MicroFranquicias han sido desarrolladas en 18 industrias distintas:**

Servicios alimenticios .....	10
Agricultura .....	7
Cuidado de salud.....	7
Tecnología de información, comunicación .....	7
Productos de sonsumo durable.....	5
Transporte .....	4
Educación.....	4
Agua municipal.....	3
Servicios financieros .....	3
Servicios empresariales.....	3
Textiles y vestimenta .....	3
Productos de cuidado personal .....	3
Servicios personales .....	3
Materiales de construcción .....	2
Minoristas especializados .....	2
Agroindustria .....	1
Proceso de alimentos.....	1
Productos de consumo .....	1

## **Anexo B:**

### **10 Razones por las que el Microcrédito Nunca Solucionará la Pobreza Mundial**

1. Solo un pequeño porcentaje de seres humanos posee las características de personalidad para ser empresarios exitosos. La mayoría de las personas son más aptas para empleos asalariados.
2. No todos los empresarios naturales están dispuestos a arriesgar un crédito empresarial.<sup>314</sup>
3. No todos los empresarios naturales pueden administrar el dinero de manera competente.
4. La mayor parte de las empresas habilitadas mediante microcréditos son tan pequeñas que no tienen empleados más allá del propietario-operador, y poca esperanza de crecimiento.<sup>315</sup>
5. La mayoría de las empresas habilitadas mediante microcréditos tienen poca diferenciación de mercado, lo que resulta en una ventaja competitiva marginal. Abundan las empresas copiadas.
6. Muchos de los clientes de microcrédito operan en micro economías que son juegos de suma cero. Si las ventas de A se incrementan, las ventas de B se reducen. Esto es particularmente cierto en el sector minorista informal.
7. Los microcréditos se enfocan casi de manera exclusiva en mujeres, mientras que en la mayoría de las culturas el hombre tiende a crear empresas más grandes con mayor potencial de crecimiento.<sup>316</sup>
8. Muchos hijos mayores de madres habilitadas por microcréditos languidecen en la ociosidad. Han vencido el colegio y tienen grandes expectativas, pero ningún prospecto de trabajo formal.<sup>317</sup> Por lo tanto,



la prosperidad no significa perpetuarse a sí mismo hacia la siguiente generación.

9. En mercados saturados de microcrédito, muchos prestatarios son atrapados en trampas de endeudamiento, teniendo que sacar un préstamo del microprestamista 1, para pagar al microprestamista 2.<sup>318</sup>
10. La mayoría de las empresas habilitadas por el microcrédito proporcionan subsistencia, pero poco o casi nada de utilidades. La acumulación de riqueza requiere de utilidades.

¿Es vital el microcrédito? Sí. Es el primer peldaño en la escalera del desarrollo.<sup>319</sup> El alivio a la pobreza a lo largo de una comunidad o nación, requiere del peldaño tercero y cuarto de la escalera.<sup>320</sup> Es por eso que la Micro Franquicia es tan críticamente importante.<sup>321</sup> Cientos de millones de empresas pequeñas, rentables, de propiedad local en países en desarrollo solucionarán la pobreza global. El modelo empresarial de franquicias tiene una experiencia única para crear grandes cantidades de pequeñas empresas rentables de propiedad local que generen empleo al mismo tiempo de proporcionar bienes y servicios viables al mercado doméstico local.

La combinación de microfinanzas con MicroFranquicias conlleva tal promesa que muchos observadores cultos están denominando a las MicroFranquicias “la siguiente generación de micro finanzas.”<sup>322</sup> Un especialista denominó a las MicroFranquicias con microcrédito, un “matrimonio concebido en el cielo.”<sup>323</sup>

## **Anexo C:**

### **Un Plan de US\$3 Billones para Salvar al Mundo**

En febrero de 2006, me encontraba en el campus de la Universidad de Stanford, enfrascado en bromas ruidosas con un grupo de personas con las que acababa de pasar el día en un Laboratorio de Aprendizaje de MicroFranquicias co-auspiciado por la BYU y la Reuters Foundation Digital Vision Program. Una de las personas del grupo me preguntó qué podría realmente lograr el movimiento de MicroFranquicias global. Le contesté con toda seriedad “todo lo que queremos hacer es salvar al mundo.” Un plan ambicioso requiere de un plan visionario. Les presento “Una Solución de US\$3 Billones para la Pobreza Mundial.”

#### **Prólogo**

Esta propuesta se estructuró a lo largo de más de dos años en base a interacciones significativas con actores clave de desarrollo:

En marzo de 2004 en la Conferencia de Micro Empresas de la BYU, primero escuché a Stephen W. Gibson explicar su concepto de una “empresa en una caja” la cual empresarios con bajos ingresos podrían replicar exitosamente. Después de 30 años viajando por el planeta, buscando una solución a la pobreza mundial, las MicroFranquicias me impresionaron como el enfoque más inteligente con el que me había topado. Inmediatamente comencé la odisea de investigación que produjo el documento de trabajo, *Las MicroFranquicias como una Solución a la Pobreza Global*, del cual nació la presente obra.

En diciembre de 2004, asistí a la Conferencia del momento WRI BOP, “Erradicando la Pobreza Mediante las Utilidades” en San Francisco. Holly Wise, Directora de la Global Development Alliance, US Agency for International Development (USAID *por sus siglas en inglés*), dijo, “Aun no tenemos las estructuras apropiadas para lograr esto. Las alianzas entre las MNCs, ONGs y

gobiernos son desordenadas y bulliciosas. ¿Existen soluciones en términos de cableado? ¿Modelos de Redes? ¿Un Premio X para resolver la pobreza tal vez? Necesitamos nuevas soluciones que midan los resultados en lugar de solamente financiar proyectos.” Tenía una confianza razonable para ese entonces en que las MicroFranquicias eran el modelo de red que Holly estaba buscando, pensé que su idea de un Premio X era brillante. Había calculado que el mundo necesitaría 200 redes de MicroFranquicias, cada una compuesta por 10,000 unidades, para poder lograr las Metas de Desarrollo del Milenio hasta el 2015, así que imaginé 200 Premios X de US\$10 millones cada uno.

En noviembre de 2006, presidí una reunión de estrategia de MicroFranquicias globales en San Francisco, en donde Eliot Jamison de Origo, John Hatch de Finca, Sctott Hillstrom y Wayne Farmer de HealthStore Foundation, Dwight Wilson de OneRoof, Grand Hunter de The Hunter Group, Jaso Fairbourne de la BYU, etc., citaron razones por las que las corporaciones multinacionales, ONGs humanitarias, e instituciones de MicroFranquicias adoptarían todas las MicroFranquicias. La propuesta de US\$3 billones parecía viable si, de hecho, estos grupos pudiesen trabajar juntos de manera efectiva.

Aun continuaba en búsqueda de una plantilla organizacional en diciembre de 2005 cuando leí un importante informe de la Fundación Ford: *Parte de la Solución: Apalancar Empresas y Mercados para las Personas de Bajos Ingresos*. La iniciativa CI de US\$45 millones de Michele Kahane en la fundación Ford desde 1995 hasta el 2003 proporciona un modelo excelente para seguir. Sin embargo, los US\$500 millones durante cinco años parecían no tener sentido para ser financiados por alguna institución, así que avancé en la idea de un consorcio de fundaciones. Seis Fundaciones (la Ford, Carnegie, MacArthur, Rockefeller, Hewlett, Mellon) formaron recientemente (en septiembre de 2005) un consorcio de US\$200 millones a cinco años para mejorar la educación superior de África y promover el desarrollo económico. Esto demuestra que el concepto de consorcios formados por fundaciones es factible.

La idea de tres fases (I&D, comercialización, escala) nace de muchos debates con líderes de la industria de franquicias, ONGs, profesionales de desarrollo, especialistas de mercados emergentes para MNCs, etc. En general, espero que las ONGs tomen el mando de la fase de I&D, los inversionistas con

responsabilidad social la fase de comercialización, y las MNCs la escalada.

## Supuestos

Actualmente existen tres soluciones principales a la pobreza que se están debatiendo:

- A. Ajustes estructurales macroeconómicos: alivio de la deuda, ayuda incrementada, nuevas normas comerciales.
- B. Mejoras del Medio Ambiente: buenos gobiernos, transparencia, protección a la propiedad.
- C. Creación de empresas microeconómicas: microfinanciamiento, BOP, desarrollo sustentable.

Los ajustes macroeconómicos estructurales tienen un registro de seguimiento de 50 años con resultados marginales. Las mejoras del medio ambiente requieren de agitación política y social, si no revoluciones violentas. Las soluciones empresariales están aliviando la pobreza, aunque a una escala modesta. Millones de pequeñas empresas exitosas de propiedad local y empresas sociales podrían reducir la pobreza global de manera significativa. El modelo empresarial de franquicias es singularmente experto en la creación de grandes números de pequeñas empresas de propiedad local y empresas sociales que tengan éxito. Las regiones que actualmente están adoptando la Micro Franquicia incluyen:

- Instituciones Micro-financieras - MFIs
- ONGs Humanitarias y empresas sociales - SEs
- Corporaciones Domésticas - DCs
- Franquiciadores Locales - IFs
- Corporaciones Multinacionales - MNCs

**Una Solución de US\$3 Billones para la Solución de la Pobreza Mundial** apunta a demostrar, mediante un enfoque de fases, que se pueden crear millones de pequeñas empresas de propiedad local y empresas sociales a lo largo de los países en desarrollo mediante el uso del poderoso modelo empresarial de las MicroFranquicias.

## **Fase I.: US\$250 millones**

**Objetivo:** 500 redes de Oportunidades de Micro Franquicias (MFO) compuestas por 20 unidades en 4 años. Las 20 unidades pueden estar en el mismo país. US\$50 millones para programas administrativos, recursos compartidos, experiencia en la industria de franquicias, experiencia técnica, eventos, comunicación estratégica, investigación, auditoría, contingencias, ingeniería financiera de franquicias, etc., que se extiendan a lo largo de los 4 años. US\$200 millones para las 500 redes de MFO a lo largo de los países en desarrollo que se extiendan durante los 4 años. Muchas de estas redes estarán compitiendo en el mismo nicho de mercado en distintas geografías. Los 500 proyectos inicialmente serán seleccionados mediante una competencia similar a la del World Bank's Development Marketplace.

Se supone un índice de desgaste del proyecto de 55%. Cada proyecto tendrá un auspiciador institucional con infraestructura establecida en el área de mercado, como ser una ONG Humanitaria, una entidad gubernamental local, una organización de membresía empresarial, etc.

Estos proyectos pueden iniciarse con o sin fines de lucro, pero para poder avanzar a la Fase II, deberán convertirse en lucrativas. La meta es desarrollar modelos empresariales viables. Se estimularán las alianzas formales con instituciones financieras. Se requerirá que los auspiciadores contribuyan con una contraparte del 25% (US\$100,000 para poder asegurar la concesión de US\$400,000). El desembolso de la concesión estará dividido en base al logro de hitos.

### **Potenciales Auspiciadores de Proyectos de I&D**

NGOs, MFIs, IFs, DCs o MNCs que trabajen con empresas locales

### **Fuentes de Financiamiento -- Fundaciones**

Un consorcio de fundaciones importantes. Algunas posibilidades incluyen a:  
AVINA

Ford  
Gates  
Google  
Kellogg  
Omidyar  
Rockefeller  
Schwab  
Skoll  
Templeton

### **Socios Académicos**

Se colocarán en red a cincuenta colegios empresariales importantes alrededor del mundo con experiencia en desarrollo sustentable. Cada colegio B proporcionará recursos de soporte como ser interinatos, consultorías y evaluaciones a 10 redes MFO, con competencia amistosa entre colegios. Algunas posibilidades:

AIM, Manila  
EGADE, Tec Monterrey  
Fuqua, Duke  
Harvard  
IIM, Bangalore  
Johnson, Cornell  
Kenan-Flagler, UNC  
Marriott, BYU  
Ross, Michigan  
Schulich, York  
Stanford

### **Estrategia de Escape**

Se les otorgará a los 225 proyectos con mejor desempeño (45%) la oportunidad de avanzar a la Fase II. El resto de los proyectos se quedarán solos en su intento de lograr sustentabilidad.

## **Fase II: US\$250 millones**

**Objetivo:** 225 redes MFO establecidas con 100 unidades, con 90% de rentabilidad unitaria en 3 años, 2 de los cuales se sobreponen a los 4 años de la Fase I, así que la duración total del lapso de las Fases I y II es 5 años. La totalidad de las 100 unidades pueden localizarse en el mismo país. US\$50 millones para programas administrativos, recursos compartidos, experiencia en la industria de franquicias, experiencia técnica, comunicación estratégica, investigación, auditoría, contingencias, ingeniería financiera de franquicias, etc., extendidos durante los 3 años. US\$200 millones para las 225 redes (MFO) a lo largo de los países en desarrollo durante los 3 años. Se asume un índice de desgaste del 10%. Cada red (MFO) tendrá una institución académica (típicamente un colegio principal B) como institución mentora, con desarrollo de competencia saludable entre los distintos colegios.

Todos los proyectos de la Fase II serán lucrativos. Se atraerá a los inversionistas mediante la Inversión con Responsabilidad Social (SRI *por sus siglas en inglés*) y la Inversión de Triple Línea Base (TBLI *por sus siglas en inglés*). El criterio clave para que un proyecto avance a la Fase II es un grupo de inversionistas que estén dispuestos a adquirir un interés de patrimonio en el negocio. Se requerirá a los grupos de inversores que aporten hasta con un 100% de contraparte para poder asegurar una concesión de US\$880,000. Los desembolsos de la concesión estarán divididos en logros de hitos. Se requerirá que cada proyecto desarrolle una relación formal con instituciones financieras locales.

### **Franquiadores Potenciales, Franquiados Matrices, Desarrolladores de Áreas de Franquicias**

NGOs, MFIs, IFs, DCs o MNCs, que trabajen con empresas locales.

### **Fuentes de Financiamiento**

Un consorcio de fundaciones principales, MDBs, agencias de ayuda multilateral y bilateral.

## **Análisis de Viabilidad**

El hecho de que más de 65 redes de MicroFranquicias catalogadas hayan emergido alrededor del mundo a través de fuerzas de mercado normales, demuestra la fortaleza del modelo. La red más grande, Amul en la India, con 8 millones de ganado lechero pequeño y 10,000 cooperativas afiliadas, es la firma líder en su nicho de mercado (productos lácteos) en el mundo. MNCs (Vodafone, Unilever, Cemex, etc.) están realizando MicroFranquicias de manera exitosa. A las MFI (Grameen, BRAC, FINCA, FFH, SKS etc.) les está yendo bien. Las ONGs (Scojo Foundation, HealthStore Foundation, N-Logue) están realizando MicroFranquicias de manera efectiva. Los proyectos de MicroFranquicias han sido galardonados con premios de desarrollo a los mejores de su clase (Grameen Village Phone, Honey Care Africa).

## **Estrategia de Escape**

Las 200 redes de MicroFranquicias con mejor desempeño tendrán la oportunidad de avanzar a la Fase III. El resto quedará a su suerte en el logro de sustentabilidad.

## **Fase III: US\$2.5 Billones**

**Objetivo:** 200 redes de MFO constituidas por 10,000 unidades con un 90% de rentabilidad unitaria hasta el 2017. Cada red deberá operar en por lo menos 5 países. US\$10 millones para cada una de las 200 redes de MFO a lo largo de los países en desarrollo, extendidos por 7 años.

Los desembolsos de la concesión se dividirán de acuerdo al logro de hitos. Lo que es equivalente a 200 Premios X para solucionar la pobreza mundial. US\$500 millones para programas administrativos, recursos compartidos, experiencia en la industria de franquicias, experiencia técnica, eventos, comunicaciones estratégicas, investigación, auditoría, contingencia, ingeniería financiera para las franquicias, etc., expandidas por el lapso de 7 años.



Se recomendará que se utilice el Protocolo BOP de Michigan y Cornell como mapa guía al cual se sujeten estas redes empresariales. Cada MFO tendrá un MNC propietario/auspiciador. El criterio clave para avanzar a la Fase III es que una MNC o grupo de patrimonio privado esté dispuesto a invertir en el proyecto. El financiamiento para el arranque del franquiciado será proporcionado en gran parte del capital local relacionado junto a la ingeniería financiera creativa en mercados de capital global.

**Franquiadores Potenciales, Franquiados Matrices, Desarrolladores de Áreas de Franquicias** NGOs, MFIs, IFs, DCs, o MNCs que trabajen con empresas locales.

### **Fuentes de Financiamiento**

Agencias de Desarrollo Bilateral

Fondos de Corporación CSR

Gobiernos Nacionales Anfitriones

Agencias de Desarrollo Multilateral

MDBs

Donaciones Privadas

Fundaciones Privadas

### **Análisis de Viabilidad**

Actualmente ODA totaliza US\$70 billones al año a nivel mundial. US\$2.5 billones extendidos en el lapso de 7 años no parece improbable si el concepto de la Micro Franquicia demuestra ser lo suficientemente atractivo como para que se desarrolle la voluntad política a su alrededor. WBCSD tiene alrededor de 180 miembros MNC, de los cuales varias docenas tienen proyectos en ejecución en comunidades de bajos ingresos alrededor del mundo. La BSR organiza una lista similar de MNCs.

El encontrar a 200 MNCs o grupos de patrimonio privados para que inviertan en redes de MicroFranquicias no parece improbable si el concepto

desarrolla la suficiente conciencia común a nivel global. Las redes de MFI ya alcanzan a 100 millones de viviendas en 5 millones de barrios de bajos ingresos. Actualmente las ONGs emplean alrededor de 19 millones de personas a nivel mundial, constituyendo la octava “economía” más grande del planeta. La infraestructura combinada de redes MFI/ONG es formidable. Con el liderazgo de una red de MNCs o grupos de patrimonio privados, el proyecto parece factible. Las tres fases son muy similares al programa de Investigación Innovadora de Pequeñas Empresas (SBIR *por sus siglas en inglés*) tan exitoso, una instalación gubernamental de los EEUU que apoya la comercialización de innovación técnica de pequeñas empresas.

### Hitos Típicos en el Desarrollo de Un MFO

Unidades en Incremento	100	150	250	400	600	800	1,000	1,500	2,000	2,000	1,200
Total Unidades	100	250	500	900	1,500	2,300	3,300	4,800	6,800	8,800	10,000
Incremento en Inversión para el Proyecto	US\$1M*	US\$1M	US\$1M	US\$1M	US\$1M	US\$1M	US\$1M	US\$1M	US\$1M	US\$1M	US\$1M
Total Inversión del Proyecto	US\$1M	US\$2M	US\$3M	US\$4M	US\$5M	US\$6M	US\$7M	US\$8M	US\$9M	US\$10M	US\$11M
Incremento en Inversión Por Unidad	US\$10k	US\$6.7k	US\$4k	US\$2.5k	US\$1.7k	US\$1.3k	US\$1k	US\$667	US\$500	US\$500	US\$833
Promedio de Inversión Por Unidad	US\$10k	US\$8k	US\$6k	US\$4.4k	US\$3.3k	US\$2.6k	US\$2.1k	US\$1.7k	US\$1.3k	US\$1.1k	US\$1.1k
Incremento de Países				1		1		1		1	
Total Países	1	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5

\*US\$1.28 millones de financiamiento de la concesión redondeados. Esto no incluye las inversiones privadas. Esta primera columna representa una MFO después de la finalización de las Fases I y II.

## **Resultados Anticipados**

2 millones de pequeñas empresas de propiedad local estarán en red dentro de 200 organizaciones de MicroFranquicias. Muchas de estas empresas darán empleo a muchas personas. Estas 200 redes seguirán creciendo alrededor del mundo, algunas de ellas logrando 100,000 unidades o más. Se generarán muchas otras redes de MicroFranquicias y otras formas de organización empresarial en base al ejemplo de estas 200 originales. Las ONGs aprenderán a trabajar con DCs y MNCs, y viceversa. Las DCs y MNCs aprenderán a captar de manera exitosa a la BOP como clientes, empleados y socios empresariales. Las MFIs tendrán una cantidad incrementada de oportunidades de préstamos de calidad. Las IFs aprenderán a diseñar redes de mercados descendentes para la BOP. Las instituciones financieras locales aprenderán a financiar de manera exitosa a las SMEs. Un torrente de empresariado local será desatado a lo largo del los países en desarrollo. La herramienta de creación de pequeñas empresas más poderosa de la historia – el modelo empresarial de franquicias – será desplegada para ayudar a resolver el problema más apremiante del mundo – la pobreza global.

Estas empresas llegarán muy lejos en el logro de las Metas de Desarrollo del Milenio hasta el 2015 a medida que generan empleo, esperanza y disponibilidad de servicios, junto a la presión local de buenos gobiernos y reformas a lo largo de los países en desarrollo.

## **Estrategia**

Reúna una lista A de equipo de asesores, implementadores, comunicadores, investigadores, donantes, etc., con representación de los siguientes grupos. Las personas y organizaciones listadas a continuación son simplemente representativas de las posibilidades:

### **1. Autoridades en la solución empresarial a la pobreza:**

BOP: CK Prahalad

Innovación Perjudicial: Clayton Christensen

Microfinanzas: Muhammad Yunus, John Hatch, Maria Otero, Chris Dunford

Protección a la propiedad: Hernando de Soto  
Desarrollo sustentable: Stuart Hart

**2. Autoridades en el rol de las fundaciones como coordinadoras para fomentar nuevos movimientos sociales:**

Frank de Giovanni  
Pablo Farias  
Michele Kahane

**3. Centros académicos con algun interés en desarrollo internacional:**

Center for Corporate Citizenship, Boston College  
Center for Economic Self-Reliance, BYU  
Center for International Development, Duke  
Center for International Development, Harvard  
Center for Sustainable Enterprise, UNC  
Center for Sustainable Global Development, Cornell  
Earth Institute, Columbia  
Fundacao Getulio Vargas, Brazil  
IIM-Ahmedabad, India  
IIM-Bangalore, India  
Mercatus Center, George Mason University  
National Poverty Center, U of Michigan  
Stellenbosch University, South Africa  
TEC Monterrey EGADE, México

**4. Líderes empresariales con valores humanitarios conocidos:**

Bill George, Medtronic  
Hugh McCall, Bank of America  
Stephen Schmidheiny, Grupo Nueva

**5. Autoridades en franquicias:**

Fred DeLuca, Subway  
Victor Gonzalez Torres, Farmacias de Similares (México)  
Carlos Martins, Wizard (Brazil)  
Maria Teresa Valencia, (Colombia)

Michael Seid, Michael Seid and Associates

**6. Líderes gubernamentales jubilados o semi-jubilados con valores humanitarios conocidos:**

Maximo San Roman, ex Vice-Presidente del Perú

**7. Organizaciones generadoras de concesiones:**

Aga Khan Foundation

AVINA Foundation

Ford Foundation

Gates Foundation

Google Foundation

WK Kellogg Foundation

Omidyar.net

Rockefeller Foundation

Skoll Foundation

Templeton Foundation

**8. MNCs con algo de interés en la BOP:**

ABB

GE

Nestle

Shell, Exxon Mobil, BP, Chevron Texaco

Tata

Unilever, P&G

Vodafone

**9. Asociaciones de membresía empresarial:**

BOP Learning Lab, Cornell

BSR

IBLF

IFA

WBCSD

WFC

**10. ONGs:**

CARE  
Goodwill Industries  
Mercy Corps  
Save the Children  
WV

**11. Investigadores y Promotores:**

Aspen Institute, Business and Society Program  
Center on Global Prosperity, Independent Institute  
MFDI  
MicroFranchises.org, Global MicroFranchise Accelerator  
NewProfit  
RTI  
WRI

**12. MDBs:**

ADB  
AFDB  
EBRD  
IDB, The MIF  
World Bank, IFC

**13. Bancos de Desarrollo Sub-regional:**

BAOD  
CABEI  
CAF  
CDB  
EADB

**14. SRIs:**

Funds invested in AIM  
Brooklyn Bridge TBLI  
ICCR  
SEER

- 15. Comerciantes estratégicos:**  
Laufer Green Isaac
  
- 16. Gerentes de Proyectos de Sectores Cruzados:**  
Brody Weiser Burns  
Virtue Ventures
  
- 17. Consultores de Mercados Emergentes:**  
Origo
  
- 18. Corredores de Agendas Globales:**  
G8  
WEF
  
- 19. Autoridades en Empresariado Social:**  
Ashoka  
Schwab Foundation for Social Entrepreneurship  
Skoll Foundation
  
- 20. Organizaciones de Desarrollo Bilateral:**  
ADA (Austria)  
AECI (España)  
AFD (Francia)  
AusAID (Australia)  
BTC (Bélgica)  
CIDA (Canada)  
DANIDA (Dinamarca)  
DFID (Inglaterra)  
DGIS, SNV (Holanda)  
GTZ, KfW, BMZ (Alemania)  
JICA (Japón)  
MCC (EE.UU.)  
Norfund (Noruega)  
NZAid (Nueva Zelanda)  
SIDA (Suecia)

Swiss Contact  
USAID (EE.UU.)

**21. Organizaciones de Desarrollo Multilateral:**

CDTF  
ICC  
ITC, UNCTAD, WTO  
OPEC Fund  
Nordic Development Fund  
UNDP

**22. Alianzas Filantrópicas Privadas:**

Geneva Global  
Global Impact

**23. Redes de MFI:**

The Microcredit Summit Campaign  
The SEEP Network

**24. Consultores de Desarrollo Privado, Gerentes de Proyectos:**

Abt Associates  
Chemonics  
DAI

**25. Grupos de Patrimonio Privado:**

AlpInvest Partners  
Bain Capital  
Blackstone Group  
Carlyle Group  
Doll Capital  
Hellman & Friedman  
Kohlberg Kravis Roberts & Co.  
Permira  
Sorenson Capital  
Texas Pacific Group  
Thomas H. Lee Partners





## Anexo D: Literatura Sapiencial

Entre las docenas de libros y artículos dedicados al alivio de la pobreza en nuestra era, cinco títulos se destacan por la naturaleza tan atractiva de las soluciones que proponen:

- 1998, Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle Against World Poverty by Muhammad Yunus. (*En español: Banqueros de Pobres: Los Microcréditos y la Batalla Contra la Pobreza Mundial.*)
- 2000, The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else by Hernando de Soto. (*En español: El Misterio del Capital: Porqué Triunfa el Capitalismo en el Occidente y Fracasa en los Demás Lugares*)
- 2002, “The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid” by Clayton Christensen and Stuart Hart (*En español: El Gran Salto: Dirigiendo la Innovación Desde la Base de la Pirámide.*)
- 2004, The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits by C. K. Prahalad. (*En español: La Fortuna en la Base de la Pirámide: Erradicando la Pobreza Mediante las Utilidades.*)
- 2005, Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World’s Most Difficult Problems by Stuart Hart. (*En español: El Capitalismo en la Encrucijada: Las Ilimitadas Oportunidades Empresariales para Resolver los Problemas Más Difíciles del Mundo.*)

Estas obras claramente definen la causa que genera pobreza (explotación), el resultado de la pobreza (esclavitud), y la solución (instituciones liberadoras que habiliten a empresas innovadoras y sustentables). Este estudio debate el modelo empresarial de franquicias como la manera más efectiva de proporcionar apoyo institucional estimulante y protector, tan necesario para

que las personas oprimidas puedan ganarse su salida de la pobreza. Tal vez sea la mejor manera de proporcionar de manera efectiva las soluciones descritas en estos tratados generadores de vías.

- La familia de empresas Grameen incluye a más de dos docenas de entidades distintas, la mayor parte de ellas ofrecen franquicias con paquetes financieros para propietarios o cooperativas de pequeñas empresas.<sup>324</sup> Algunos ejemplos incluyen las empresas telares de Grameen Uddog, y la administración de estanques pesqueros de Grameen Mosho.<sup>325</sup> Muhammad Yunus nuevamente se adelanta a su tiempo, yendo más allá de las microfinanzas hacia las redes de empresas replicables. Don Terry piensa que las MicroFranquicias son la “siguiente generación” de microfinanciamiento.<sup>326</sup>
- De Soto demuestra claramente que los activos de la economía informal o clandestina no son parte de la base para la formación de capital a gran escala como lo son los activos documentados de la economía formal.<sup>327</sup> Gran parte de su trabajo con el Institute for Liberty and Democracy (ILD) involucra la titulación real de propiedades y el registro de empresas.<sup>328</sup> Las MicroFranquicias pueden acelerar en mucho este proceso ya que cientos o miles de pequeñas empresas locales pueden disfrutar del beneficio del estatus legal oficial registrado de la franquicia.
- “The Great Leap” es una adaptación importante del trabajo intuitivo de Clayton Christensen sobre “tecnologías revolucionarias.”<sup>329</sup> Las innovaciones revolucionarias generalmente tocan nichos de mercado nuevos o marginalizados en etapas tempranas de su ciclo de vida ya que aun no están a la par con productos dominantes establecidos. Christensen y Hart muestran en su artículo el por qué los mercados desatendidos de la BOP son ambientes ideales para lanzar estas nuevas innovaciones revolucionarias.<sup>330</sup> Las MicroFranquicias pueden ser una manera efectiva de distribuir nueva tecnología revolucionaria a los mercados de la BOP globales.<sup>331</sup>
- El mensaje de Prahalad’s es inequívoco: China e India son centros neurálgicos con estructuras de costos domésticos relativamente bajos que están comenzando a cubrir las necesidades de los pobres. Las corporaciones multinacionales que deseen permanecer viables y

competitivas en el futuro deberán atender las necesidades de los cuatro billones de personas que viven en la base de la pirámide de ingresos o arriesgarse a perder su cuota de mercado ante innovadores chinos o hindúes altamente eficientes.<sup>332</sup> El modelo empresarial de franquicias parece ser una manera muy efectiva para que las MNCs se involucren en la BOP.<sup>333</sup>

- La mayor parte del capitalismo contemporáneo no es sustentable al tomar en cuenta las consideraciones ambientales y sociales. Hart articula hábilmente el caso de desarrollo global sustentable que honra los principios de la triple línea base. Él demuestra cómo las tecnologías de punta y los nuevos modelos empresariales pueden coadyuvar al logro del equilibrio balanceado que tan desesperadamente necesita nuestro planeta.<sup>334</sup> Las MicroFranquicias pueden ser una implementación excelente del capitalismo igualitario de beneficio mutuo descrito por el Catedrático Hart.

En resumen, las MicroFranquicias pueden ser un mecanismo efectivo de distribución de algunas de las soluciones contemporáneas más atractivas para la pobreza mundial. El modelo empresarial iniciado por Isaac Singer, expandido por Henry Ford y perfeccionado por las industrias de servicios alimenticios y hospitalarios tiene un registro comprobado de superación de seres humanos hasta niveles de productividad a niveles tan altos mediante la cooperación.

<b>Soluciones Contemporáneas a la Pobreza</b>	<b>Las MicroFranquicias como Vehículo de Distribución</b>
<p>El microfinanciamiento iniciado por Muhammad Yunus, Grameen Bank; John Hatch, FINCA, María Otero, Acción Internacional, y muchas otras.</p>	<p>Muchos microempresarios luchan por utilizar los ingresos de un microcrédito. Las MFIs deberían considerar la oferta de formatos empresariales demostrados de MicroFranquicias para sus clientes junto a un paquete financiero.</p>
<p>Titulación de activos y registro de empresas iniciado por Hernando de Soto, mediante su Institute for Liberty and Democracy en un intento de fomentar las “revoluciones de la propiedad.”</p>	<p>Las redes de MicroFranquicias casi siempre operan como entidades legalmente registradas dentro de la economía formal. Los pequeños franquiciados locales se benefician de este estatus legal que les permite generar capital para apalancar sus activos.</p>
<p>Tecnologías revolucionarias desplegadas en la BOP articulado por Clayton M. Christensen y Stuart L. Hart.</p>	<p>El modelo empresarial de franquicias puede ser la mejor forma de desplegar rápidamente innovaciones revolucionarias como ser la comunicación inalámbrica, conectividad de Internet, tarjetas inteligentes, energía solar, iluminación LED, etc., hacia la BOP a gran escala.</p>
<p>Corporaciones Multinacionales adaptando productos y servicios para ajustarse a las necesidades y capacidad de consumo de los 4 billones de personas en la base de la pirámide de ingresos planteada por C. K. Prahalad.</p>	<p>Las MNCs luchan por captar clientes y socios empresariales en la BOP. Muchas historias de éxito evidente utilizan una forma del modelo empresarial de franquicias. Los críticos de Prahalad, argumentan que el vender a los pobres no es lo mismo que el servirlos, y que el marketing inteligente puede generar demanda de “pequeños sueños en lugar de productos útiles.”<sup>335</sup> Las MicroFranquicias ofrecen empleo significativo y oportunidades de propiedad además de bienes y servicios.</p>
<p>Desarrollo sustentable que honra los principios de la triple línea base sobre mayordomía ambiental, responsabilidad social, y rentabilidad económica defendido por Stuart L. Hart.</p>	<p>Las franquicias ofrecen control sobre sus mejores prácticas, propiedad distribuida y gobierno local. Podrían ser un mecanismo premier para la distribución de la visión de Hart sobre valor mutuo sustentable generado a través del capitalismo incluyente y local.</p>

## **Anexo E: Red —“¡No!”**

Desafortunadamente muchas personas en los EEUU confunden los aspectos de enseñanza de la red de franquicias con “red de marketing” conocido también como “marketing directo” o “marketing piramidal.” Los modelos empresariales difícilmente podrían estar más alejados. Las franquicias son una red de pares de similares relativos, supervisados por un franquiciador. El marketing piramidal es una jerarquía empujada en donde algunas personas carismáticas de escalones superiores pueden simpáticamente sacar utilidades si el trabajo duro de sus subordinados dentro de su “línea de mando” permanece altamente motivado y productivo. Es por eso que tantos esquemas piramidales fomentan la cultura de la auto-promoción con un celo muy cercano al fervor religioso.

Los productos a los que les va bien en un modelo de marketing piramidal generalmente son los de precios altos en comparación a sus equivalentes funcionales de la contraparte en el comercio minorista. Es necesario un precio alto para poder cubrir todos los niveles de comisión que se pagan por cada venta. Esta es la razón por la que muchas empresas piramidales se basan en alguna fruta exótica, compuesto de hierbas, o fórmula especial que se presta a una fuerte diferenciación de producto en el mercado. La mística psicológica o cachet del producto a menudo es un factor determinante en la decisión de los puntos de venta. Las redes piramidales son inapropiadas entre las personas de bajos ingresos en países en desarrollo por dos razones importantes:

1. El marketing piramidal distribuye productos y servicios caros. Las personas que languidecen en la base de la pirámide de ingresos de los países en desarrollo ya pagan una “multa de pobreza” muy alta. Para escapar del peonaje, necesitan productos y servicios con alta efectividad en costos, no fórmulas glamorosas o curas milagrosas universales. Las franquicias son capaces de controlar la distribución de productos y servicios de bajo costo en volúmenes altos requeridos por mercados emergentes para progresar de manera estable.

2. Los sistemas piramidales crean demasiados perdedores por cada ganador, y generan muchos ganadores pequeños por cada gran ganador. En otras palabras, explotan a los de la base para poder concentrar la riqueza en la cima. La misma desigualdad de ingresos son implícitos en la industria de los juegos. Las personas de bajos ingresos en naciones empobrecidas ya son víctimas de muchas transacciones de ganancia/pérdida en el transcurso de un solo día. No necesitan amarrar su preciado capital en cajas invendibles de jabón o tónico apilados en la esquina de su choza. Necesitan del modelo patente de beneficio mutuo que requiere la MicroFranquicia cooperativa.

Por estas y otras razones, los esquemas piramidales son ilegales en China. Los comerciantes piramidales en los EEUU que realizan negocios permanentes en el afluente Japón, deben instalar puestos de ventas si desean acceder al vasto mercado Chino. Por otro lado, las franquicias están floreciendo en China. Aunque la economía China como un todo ha estado creciendo en un ocho a diez por ciento anual al rojo vivo durante la mayoría de las últimas dos décadas, la economía de franquicias en China ha estado creciendo en un cincuenta a sesenta por ciento . (Baoshan Deng, International Labour Organization documento no publicado, 2006.)

## **Anexo F: Sistemas de Pago Modernos**

En 2004, 19% del gasto de consumo mundial fue procesado mediante sistemas de pago electrónicos (VISA, Mastercard, etc.) Se espera que dicha cifra se eleve a un 40% para el año 2015. Esto es significativo ya que los pagos electrónicos tienen grandes efectos económicos multiplicadores positivos:

- Reducen los costos de transacción. El manejar efectivo es caro.
- Estimulan el consumo, lo que incrementa el PIB.
- Incrementan la eficiencia gubernamental al reducir la burocracia. (2/3 de todos los empleados públicos en la mayoría de los países pueden ser reemplazados por programas computarizados bien redactados con un mejor servicio para los clientes.)
- Los pagos electrónicos también incrementan el nivel de intermediación financiera de un país, ya que las reservas de efectivo residen dentro del sistema financiero formal en donde cada dólar contribuye al efecto multiplicador bancario.
- Los sistemas de pago electrónico incrementan la transparencia financiera general de una economía. También tienden a promover estructuras impositivas racionales y obligan a los comerciantes a cumplir con las leyes impositivas locales.

Christopher Rodrigues utiliza la siguiente analogía. El efectivo es como caminar al mercado. Los pagos electrónicos son como manejar una bicicleta. El crédito es como una bicicleta con caja.<sup>336</sup> Para que el desarrollo sea realmente efectivo, los países necesitan oficinas de crédito con calificaciones estándares, sistemas de pago modernos, e infraestructura de comunicación efectiva. Las MicroFranquicias proliferantes a lo largo de una economía acelerará la adopción de todos estos beneficios.

Nota: Pronto VISA tendrá un dispositivo de POS inalámbrico. En teoría, cualquier comerciante que pueda costearse un teléfono celular podrá aceptar plástico (tarjetas.)





## **Anexo G: La Historia de Un Hombre Sobre las MicroFranquicias**

Cada movimiento social viable tiene un pasado ilustre. Esta es mi articulación de la colorida historia de las MicroFranquicias a nivel mundial desde un punto de vista muy personal.

1971, la revolución microfinanciera allanó el camino:

Opportunity International, Colombia, Al Whittaker  
Accion, Brasil, Joe Blatchford, Jerry Brady, Terry Holcombe  
Grameen, Bangladesh, Muhammad Yunus  
FINCA, Bolivia, John Hatch

1972, Peru y en 1974, Bolivia, Kirk Magleby comenzó su odisea dando origen al presente libro

1992, Rio Earth Summit, el movimiento de desarrollo sustentable comenzó a ser importante.

WBCSD  
WRI  
CERES

1997, Washington DC, Las Cumbres de Microcréditos captaron la atención mundial

2002, New York, Cumbre de Micro Créditos +5  
2006, Halifax

1997, Boston, Clayton Christensen publica el *The Innovator's Dilemma*

1997, Kenya, Scott Hillstrom funda Cry for the World que se convierte en Child & Family Wellness Centers, actualmentente The Health Stores.

1998, Dhaka, Muhammad Yunus publica *Banker to the Poor*.

1999, Salt Lake City, The Unitus Summit da origen al concepto de acelerador microfinanciero.

1999, Cebu, Stephen W. y Bette Gibson fundan The Academy for Creating Enterprise la cual comienza a desarrollar oportunidades “empresariales en caja” para sus graduados.

1990's Las redes locales de MicroFranquicias comienzan a aparecer a través de fuerzas de mercado naturales en la India, México, Brasil, Filipinas, Suráfrica, etc.

1990's Las Empresas Grameen, ahora en un número de 20, comienzan a expandir el enfoque de Muhammad Yunus más allá de la banca.

1999, Cuzco, Rock Magleby y Jennifer Lambert inicia el programa de capacitación de micro empresas de Chasqui.

2000, New York, La ONU publica las Metas de Desarrollo del Milenio.

2001, Lima, Hernando de Soto publica *The Mystery of Capital*.

2001, Washington D.C., la idea de Marc Blumenthal y Monika Aring para crear “The MicroFranchise Development Corporation” atrae algo de apoyo por parte de RTI y OAS. Efectúan un manejo de presentaciones en eventos y publican un artículo en la revista *Entrepreneur*.

2001, Washington D.C., Michael Amies publica el artículo *Not-For-Profit Franchising?* Amies y Donna Sibley habían estado promoviendo las franquicias como una herramienta de desarrollo económico, en particular en Rusia, y en los recientemente independietes estados de la ex República Soviética.

2002 *Business Week* publica un artículo historico “Small is Profitable”.

2002, Cambridge, Massachusetts, Clayton Christensen y Stuart Hart publican su artículo conjunto *The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid*.

2003, Cambridge, Massachusetts, Sandy Pentland enseña el curso de MIT's Media Lab con Iqbal Quadir, Juan Carlos Barahona, y Joost Bensen titulado "Developmental Entrepreneurship" el cual identifica la MicroFranquicia como una herramienta para el desarrollo económico y analiza varios casos de estudio.

2004, Provo, Stephen W. Gibson, Bette Gibson, y Tony San Gabriel realizan una presentación sobre MicroFranquicias en la Conferencia Annual de EST en BYU. Esta fue la oportunidad en la que Kirk Magleby escuchó por primera vez el término y se convenció de que las MicroFranquicias son definitivamente la respuesta para la pobreza estructural.

2004, Provo, Minneapolis, etc. Kirk Magleby se reúne con Scott Hillstrom varias veces. Scott atrajo a actores clave al diálogo, como ser Denis Broun, actual director de UNAIDS India.

2004, Ann Arbor, C. K. Prahalad publica *Fortune at the Bottom of the Pyramid*.

2004, Provo, Lima, Santa Cruz, Cochabamba, La Paz, Kirk Magleby presenta el documento *MicroFranchises as a Solution to Global Poverty* en charlas en 3 países.

2004, Kirk Magleby publica contenido importante sobre Micro Franquicias en Omidyar.net.

2004, Santa Cruz, Bolivia, Don Clarke y Sierra Casillas perfeccionan el programa de capacitación para micro empresas de Ascend Alliance.

2004, San Francisco, el hito sobre la Erradicación de la Pobreza a Través de Utilidades explora muchos aspectos del fenómeno BOP. Muchos delegados

de MNCs experimentan el “Momento DuPont” cuando se percatan de que las iniciativas BOP bien podrían ser críticas para su supervivencia a largo plazo. Stephen W. Gibson y Kirk Magleby, se mantienen en guardia después de la conferencia, convencidos de que las MicroFranquicias son la manera más efectiva en que las MNCs tradicionales se involucren con la BOP. El CD de recursos de la Conferencia incluía una versión inicial del documento *MicroFranchises as a Solution to Global Poverty*.

2005, Davos, Porto Alegre, Gleneagle, New York, Hong Kong, etc., la atención mundial se enfoca en la pobreza global a través de las iniciativas de la WEF, WSF, G8, ONU y OMC. Bono, Bob Geldorf, Jeff Sachs, Bill y Melinda Gates se encuentran en las primeras páginas de las noticias.

2005, Salt Lake City, Mike Murray, Unitus, visitan a Kirk Magleby y Martin Frey con respecto a las MicroFranquicias

2005, Utah, Don Terry, MIF, visitan a varios actores de MicroFranquicias en BYU y alrededores de Salt Lake City

2005, Provo, Jason Fairbourne y Stephen W. Gibson publican *The MicroFranchise Handbook* y Jason comienza a enseñar una clase regular de MicroFranquicias en la Marriott School.

2005, Ithaca, Stuart Hart’s BOP Learning Lab publica su *BOP Protocol*.

2005, Hollywood, Florida, IFA Convention, mediante los buenos esfuerzos de Scott Hillstrom’s, dos líderes de la industria de franquicias globales, Michael Seid y Fred DeLuca, desarrollan interés en MicroFranquicias.

2005, Ithaca, Stuart Hart publica *Capitalism at the Crossroads*.

2005, Provo, BYU’s la Conferencia anual de ESR tiene como característica un MicroFranchise Track.

2005, Provo, se crea la The MicroFranchise Development Initiative, MFDI,

como parte de la Marriott School, con el recientemente graduado de LSE, Jason Fairbourne, como su Director.

2005, London, The Shell Foundation publica la *Enterprise Solutions to Poverty*.

2005, Lima, la Asociación Peruana de Franquicias (Máximo San Roman) y la ILD (Alfred Hamann) se familiarizan con las MicroFranquicias.

2005, Salt Lake City, Muhammad Yunus pasa algún tiempo con Kirk Magleby debatiendo varios aspectos de la Micro Franquicia.

2005, Quito, Dhaka, Rabat, etc. Las publicaciones alrededor del mundo comienzan a incluir resúmenes y enlaces al cada vez más popular documento *MicroFranchises as a Solution to Global Poverty*.

2005, México City, BOP II facilita una red significativa alrededor de las MicroFranquicias. La GE, entre otros, comienza a demostrar interés.

2005, Park City, el primer BYU MicroFranchise Learning Lab presenta el concepto a alrededor de 30 líderes de opinión. Como resultado, Barry Smith negocia con la concesión de la Gates Foundation que permitió a Freedom From Hunger y a la BYU desarrollar de manera conjunta las MicroFranquicias de medicinas esenciales en cinco países.

2005, Washington D.C., John Hatch declara que las MicroFranquicias son “el siguiente gran evento” en el desarrollo internacional.

2005, Walnut Creek, Sherman Doll, Brent Thomas, y Steve Leininger, CPA’s y gerentes fundadores, deciden estar personalmente involucrados con las MicroFranquicias.

2005, Mountain View, Google Foundation otorga una concesión a Ascend, a Humanitarian Alliance que da como resultado más de 500,000 descargas del documento *MicroFranchises as a Solution to Global Poverty*. Larry Page

supervisó la operación de Health Stores en Kenia.

2005, San Francisco, se lleva a cabo una conferencia sobre MicroFranquicias en las oficinas de Dwight Wilson's One Roof. Participan partes interesadas de varios países mediante llamadas de conferencia.

2005, Washington D.C., WRI publica *What Works: Healthstore's Franchise Approach to Healthcare* de su serie Development Through Enterprise.

2005, New York, la Ford Foundation publica *Part of the Solution: Leveraging Business and Markets for Low-Income People: Lessons Learned from the Ford Foundation Corporate Involvement Initiative*.

2005, Washington, D.C., MIF otorga una concesión a la Cámara de Comercio de Medellín, para ayudar a desarrollar las franquicias en Colombia.

2005, Hyderabad, SKS Microfinance crea su División de Franquicias, con Byomkesh Mishra como Director.

2006, Washington D.C., BYU MicroFranchise Learning Lab en las oficinas centrales de la Millennium Challenge Corporation (MCC).

2006, Stanford, BYU MicroFranchise Learning Lab, co-auspiciado por el Reuters Digital Vision Program

2006, Guayaquil, Kirk Magleby da el discurso de apertura en la convención anual de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias. Varias redes de MicroFranquicias se están desarrollando a lo largo de Ecuador.

2006, American Fork, Se publica *MicroFranchises as a Solution to Global Poverty* en un pequeño tiraje de prensa privada. Se distribuyen varios cientos de copias en el lapso de semanas.

2006, Provo, John Hatch se jubila de FINCA y llega a BYU para trabajar en los enlaces entre las micro-financiamientos y las MicroFranquicias.

2006, Oslo, se concede al Dr. Muhammad el Premio Nobel de la Paz.

2006, Halifax, Jason Fairbourne presenta las MicroFranquicias a una gran y entusiasta audiencia en la Cumbre del Microcrédito.

2007, Salt Lake City, Una reunion de MicroFranquicias en las oficinas de Ascend Alliance lleva a la formación de MicroFranchise Venture, LLC.

2007, Washington D.C., PBS pone en el aire una presentación sobre The Health Stores titulado “¿Podrá el ‘Know-how’ Empresarial Americano Salvar Vidas en África?”

2007, Lima, Sherman Doll, Grant Hunter, Brent Thomas y Kirk Magleby analizan varias empresas, buscando potencial de réplica a través de las MicroFranquicias.

2007, Cheltenham, Edward Elgar publica *Microfranchising: Creating Wealth at the Bottom of the Pyramid*, editada por Jason Fairbourne, Stephen W. Gibson y W. Gibb Dyer. Kirk Magleby es autor del capítulo 7 sobre los Modelos Empresariales de las MicroFranquicias.





## **Bibliografía**

Adamy, Janet, “To Find Growth, No-Frills Grocer Goes Where Other Chains Won’t,” *The Wall Street*

*Journal*, 30 de agosto 2005

Adkins, Sue, *Cause Related Marketing: Who Cares Wins*, (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999)

Anderson, Sarah and John Cavanagh, *Top 200: The Rise of Corporate Global Power*, Institute for Policy Studies, diciembre de 2000

Arrington, Leonard J., *Great Basin Kingdom: An Economic History of the Latter-day Saints 1830-1900* (First Edition Cambridge, MA: Harvard University Press, 1958; Champaign, IL: University of Illinois Press, 2004)

Aspen Institute, Business and Society Program and World Resources Institute, *Beyond Grey Pinstripes 2003: Preparing MBAs for Social and Environmental Stewardship*, 2003

Axelrod, Robert, *The Evolution of Cooperation* (New York: Basic Books, 1984)

Bauer, Peter T., *Equality, the Third World and Economic Delusion* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1981)

Benkler, Yochai, *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*, (New Haven: Yale University Press, 2006)

Bernstein, Andrew, *Capitalism is the Cure for Africa’s Problems*, The Ayn Rand Institute, Irvine, CA, 2003 Blundell, John “Africa’s Plight Will Not End with Aid,” *The Scotsman* 14 de junio de 2004

Bovard, James, *The Continuing Failure of Foreign Aid*, Policy Analysis No. 65, (Washington D.C.: Cato Institute, 1986)

Budinich, Valeria, *A Framework for Developing Market-Based Strategies that Benefit Low-Income*

*Communities*, Ashoka Full Economic Citizenship Initiative, agosto de 2005

Calderisi, Robert, *The Trouble with Africa: Why Foreign Aid Isn't Working* (London: Yale University Press, 2006)

Christensen, Allen C., et. al., *The Benson Institute Small-Scale Agriculture Model* (Provo, UT: Benson Agriculture and Food Institute, BYU, 2003)

Christensen, Clayton M., *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard Business School Press, 1997)

Christensen, Clayton M. and Stuart L. Hart, "The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid," *Sloan Management Review* 44(1) (2002): 51-56

Clarkin, John E. and Howard F. Rudd, Jr., *Franchising as a State Economic Development Tool: Some Preliminary Analysis and Suggestions for Further Research*, Tate Center for Entrepreneurship, College of Charleston, 2005

Cockburn, Andrew, "21<sup>st</sup> Century Slaves," *National Geographic*, septiembre de 2003

Collins, Jim and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: Harper Business Essentials, 2002)

The Conference Board, Inc., *Consumer Expectations on the Social Accountability of Business* (New York: The Conference Board, Inc., 1999)

Coompanthu, Somchanok and Kendall Roth, “International Services: The Choice of Organizational Forms and Plural Management,” in Diane H.B. Welsh and Ilan Alon, editors, *International Franchising in Industrialized Markets: North America, the Pacific Rim, and Other Countries*, (Riverwoods, IL: CCH, Inc., 2002)

DeLuca, Fred with John P. Hayes, *Start Small Finish Big: Fifteen Key Lessons to Start and Run Your Own Successful Business*, (New York: Warner Books, 2001)

De Soto , Hernando, *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else* (New York: Basic Books, 2000)

Dichter, Thomas W., *Despite Good Intentions: Why Development Assistance to the Third World has Failed* (Amherst, MA: University of Massachusetts Press, 2003)

Easterbrook, Gregg, *The Progress Paradox: How Life Gets Better While People Feel Worse* (New York: Random House, 2003)

Easterly, William, *The Elusive Quest for Growth: Economists' Adventures and Misadventures in the Tropics* (Cambridge, MA: MIT Press, 2001)

*The Economist*, “Tired of Globalisation,” November 5, 2005

*The Economist*, “A Survey of Microfinance,” November 5, 2005

Eliot, T.S., *The Cocktail Party* (London: Faber and Faber, 1974)

Elliott, (Sir) John H., *Empires of the Atlantic World: Britain and Spain in America 1492 – 1830* (New Haven: Yale University Press, 2006)

Fairbourne, Jason W., Stephen W. Gibson and W. Gibb Dyer, editors, *Microfranchising: Creating Wealth at the Bottom of the Pyramid* (Cheltenham, UK: Edward Elgar: 2007)

Fehr, Ernst, et. al., “Neurobiology of Altruistic Punishment,” *Science*, 27 de agosto de 2004

Fertig, Michelle and Herc Tzaras, *What Works: Healthstore’s Franchise Approach to Healthcare: Harnessing the Profit Motive to Deliver Public Health in Kenya*, WRI Development Through Enterprise What Works Case Study, with support from USAID, noviembre de 2005

Fisher, Anne, “Risk Reward,” *Fortune Small Business*, 1 de diciembre de 2005

Friedman, Benjamin M., *The Moral Consequences of Economic Growth*, (New York: Alfred A. Knopf, 2005)

Friedman, Thomas L., *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 1999)

Friedman, Thomas L., *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005)

Gerber, Michael, *The E Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don’t Work and What to Do About It* (New York: Harper Collins, 2001)

Gibson, Stephen W. and Jason Fairbourne, *Where There Are No Jobs, Volume 4: The MicroFranchise Handbook* (Provo, UT: The Academy for Creating Enterprise, 2005)

Gibson, Stephen W., “First the Sweat, Then the Equity,” *Deseret Morning News*, 3 de julio de 2005

Gibson, Stephen W., “Gift of MicroFranchise Affordable, Farsighted,” *Deseret Morning News*, 25 de diciembre de 2005

Gladwell, Malcolm, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* (New York: Little, Brown & Company, 2000)

*Global Poverty Report: Multilateral Development Banks and International Monetary Fund Report to the G8*, Okinawa Summit, julio de 2000

Godfrey, Paul C., “The Relationship Between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth,” *Academy of Management Review*, Vol. 30, Issue 4, octubre de 2005

Goldmark, Lara and Ted Barber, *Trade, Micro and Small Enterprises, and Global Value Chains*, DAI under contract to USAID, febrero de 2005

Grunhagen, Marko, “Franchising as an Export Product and Economic Development Tool,” *Global Issues* (Clemson, SC: Clemson University Center for International Trade, 2001)

Guest, Robert, *The Shackled Continent: Power, Corruption and African Lives* (Washington, D.C.: Smithsonian Institution Press, 2004)

Hagel, John III and John Seely Brown, *The Only Sustainable Edge: Why Business Strategy Depends on Productive Friction and Dynamic Specialization* (Boston: Harvard Business School Publishing, 2005)

Hamel, Gary, “Leadership in Turbulent Times, Keynote Address,” *Fortune Magazine* Conference on Leadership in Turbulent Times, 7 de noviembre de 2001

Hammond, Allen, *Which World? Scenarios for the 21<sup>st</sup> Century* (Washington, D.C.: Island Press, 1998)

Hammond, Allen and John Paul, *Technology Innovations at the Edge*, WRI, A Development Through Enterprise Report, octubre de 2005

Hancock, Graham, *Lords of Poverty: The Power, Prestige, and Corruption of the International Aid Business* (New York: Atlantic Monthly Press, 1989)

Harford, Tim, *The Undercover Economist: Exposing Why the Rich Are Rich, the Poor Are Poor – and Why You Can Never Buy a Decent Used Car!* (New York: Oxford University Press, 2005)

Hargens, Sean, “Integral Development: Taking the Middle Path Toward Gross National Happiness,” *Journal of Bhutan Studies*, vol. 6 (2002), Verano

Hart, Stuart, *Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World’s Most Difficult Problems* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005)

Hatch, John, *Why is MicroFranchising Important to MFIs?* Noviembre de 2005

Inter American Development Bank, *Multilateral Investment Fund Approves US\$1,430,200 to Develop Business Franchises in Colombia*, Press Release, 5 de diciembre de 2005

Jacobs, Jane, *Cities and the Wealth of Nations: Principles of Economic Life* (New York: Random House, 1985)

Kanter, Rosabeth Moss, “From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation,” *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1999

Kapur, Devesh and John McHale, *Give Us Your Best and Brightest* (Washington, D.C.: Center for Global Development, 2005)

Kripalani, Manjeet and Pete Engardio, “Small is Profitable,” *Business Week Online* 26 de agosto de 2002

Krueger, Anne O., “The Time is Always Ripe: Rushing Ahead with Economic Reform in Africa” Lecture to The Economic Society of South Africa, 9 de junio de 2005

Landes, David S., *The Wealth and Poverty of Nations: Why Some are so Rich and Some so Poor* (New York: Norton, 1998)

Laufer Green Isaac, *Hidden Agendas: Stereotypes and Cultural Barriers to Corporate-Community Partnerships*, febrero de 2004

Lerner, Josh and Antoinette Schoar, *Private Equity in the Developing World: The Determinants of Transaction Structures*, London School of Economics and Harvard Business School Research Division, 2002

Llosa, Alvaro Vargas, *Liberty for Latin America* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005)

Lodge, George and Craig Wilson, *A Corporate Solution to Poverty: How Multinationals Can Help the Poor and Invigorate Their Own Legitimacy* (Princeton: Princeton University Press, 2006)

Lopatin, Marc, et. al., *Enterprise Solutions to Poverty: Opportunities and Challenges for the International Development Community and Big Business* (London: Shell Foundation, 2005)

Magleby, Kirk, *10 Reasons Why Microcredit Will Never Solve World Poverty*, 2005

Magleby, Kirk, *A US\$3 Billion Solution to Global Poverty*, 2005

Magleby, Kirk, *MicroFranchise Opportunity Catalog*, 2005

Magleby, Kirk, *Recap of Worldwide MicroFranchising Activities*, 2005

Magleby, Kirk, *MicroFranchises as a Solution to Global Poverty*, 2006

Maren, Michael, *The Road to Hell: The Ravaging Effects of Foreign Aid and International Charity* (New York: The Free Press, 1997)



McDonough, William and Michael Braungart, *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things* (New York: North Point Press, 2002)

Milanovic, Branko, *World Apart: Measuring International and Global Inequality*, (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2005)

Miles, Raymond E., Grant Miles, and Charles C. Snow, *Collaborative Entrepreneurship: How Communities of Networked Firms Use Continuous Innovation to Create Economic Wealth*, (Palo Alto: Stanford University Press, 2005)

Moore, Stephen and Julian L. Simon, *The Greatest Century That Ever Was: 25 Miraculous Trends of the Past 100 Years*, Policy Analysis No. 364, (Washington, D.C.: Cato Institute, 1999)

Naisbitt, John, *Megatrends* (New York: Warner Books, 1982)

Narayan, Deepa, et. al., *Voices of the Poor: Crying Out for Change* (New York: Oxford University Press, 2000)

Narayan, Deepa, et. al., *Voices of the Poor: Can Anyone Hear Us?* (Oxford: Oxford University Press, 2000)

Nathan, Greg, *Profitable Partnerships*, (Toowong, Queensland, Australia: Franchise Relationships Institute, 2002)

Nielsen, Jeffrey S., *The Myth of Leadership: Creating Leaderless Organizations* (Mountain View, CA: Consulting Psychologists Press, Inc. 2004)

Oster, Sharon, Cynthia Massarsky, Samantha Beinhacker, editors, *Generating and Sustaining Nonprofit Eearned Income: A Guide to Successful Enterprise Strategies* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004)

Ostrom, Elinor, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* (New York: Cambridge University Press, 1990)

Palley, Thomas, "A New Development Paradigm: Domestic Demand Led Growth," *Foreign Policy Focus*, septiembre 2002

Paul, John, *Private Sector Strategies for Providing Healthcare at the Base of the Pyramid*, WRI, A Development Through Enterprise Report, noviembre de 2005

Paul, John, *What Works: Thamel.com, Diaspora-enabled Development*, WRI Development through Enterprise What Works Case Study, with support from USAID, diciembre de 2005

Prahalad, C. K., *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2004)  
Prahalad, C.K., "Aid is Not the Answer," *The Wall Street Journal*, 31 de agosto de 2005

Rheingold, Howard, *Smart Mobs: The Next Social Revolution* (Cambridge, MA: Perseus Publishing, 2002)

Ricasio, Vincent R., *A Social Enterprise Approach to Combating Poverty*, 2005

Roberts, Adam, *The Wonga Coup* (New York: Public Affairs, 2006)

Rothkopf, David, "Pain in the Middle," *Newsweek*, 21 de noviembre de 2005

Sachs, Jeffrey, *The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time* (New York: Penguin Press, 2005)

Sachs, Jeffrey, "How to End Poverty," *Time*, 14 de marzo de 2005

Sale, Kirkpatrick, *Rebels against the Future: The Luddites and their War on the Industrial Revolution, Lessons for the Computer Age* (New York: Perseus Publishing, 1996)

Sanghavi, Nitin, “The Use of Franchising as a Tool for SME Development in Developing Economies – The Case of Central European Countries” in Diane H.B. Welsh and Ilan Alon, editors, *International Franchising in Emerging Markets: Central and Eastern Europe and Latin America* (Riverwoods, IL: CCH, Inc., 2001)

Schift, Maurice and Caglar Ozden, editors, *International Migration, Remittances and the Brain Drain* (Washington, D.C.: World Bank, 2005)

Schumacher, E.F., *Small is Beautiful: Economics as if People Mattered* (New York: Harper & Row, 1973)

Schwenninger, Sherle R., “Revamping American Grand Strategy,” *World Policy Journal*, 1 de noviembre de 2003

Sen, Amartya, *Development as Freedom* (New York: Alfred Knopf, 1999)

Shah, Dhawal, “The Enormous Potential of International Franchising in India,” *India Infoline*, 4 de septiembre de 2004

*Small Fortunes: Microcredit and the Future of Poverty*, PBS Documentary, BYU Broadcasting, octubre 2005 Premiere

Smith, Adam, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (First Edition London: William Strahan, 1776; Great Books of the Western World Vol. 39, Chicago: Encyclopedia Britannica, 1986)

Sowell, Thomas, *The Tragedy of Africa: Local Tyranny Subsidized by Western Paternalism*, julio de 2005

Sowell, Thomas, *Curing Poverty or Using Poverty?* Enero 2006

Stanworth, John, et. al. “Franchising as a Source of Technology Transfer to Developing Economies” in Diane H.B. Welsh and Ilan Alon, editors, *International Franchising in Emerging Markets: Central and Eastern Europe and Latin America* (Riverwoods, IL: CCH, Inc., 2001)

Tesfamichael, Gebreselassie Y., "In Africa, Just Help Us to Help Ourselves," *Washington Post*, 24 de julio de 2005

UN Commission on the Private Sector and Development, *Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor* (New York: UN Development Programme, 2004)

USAID, *U.S. Foreign Aid: Meeting the Challenges of the Twenty-first Century*,

USAID White Paper, Bureau for Policy and Program Coordination, Enero 2004

Warsh, David, *Knowledge and The Wealth of Nations: A Story of Economic Discovery* (New York: W.W. Norton & Co. 2006)

Washington, Booker T., *Up From Slavery* (New York: Signet Classic Edition, Penguin Putnam Inc., 2000)

WBCSD, *Business for Development: Business Solutions in Support of the Millennium Development Goals* (Geneva: WBCSD Sustainable Livelihoods Project, septiembre de 2005)

WBCSD, *Doing Business with the Poor: A Field Guide* (Geneva: WBCSD Sustainable Livelihoods Project, marzo de 2004)

WBCSD, *Procter & Gamble: Combating "Hidden Hunger"* (Geneva: WBCSD Dedicated to Making a Difference Case Study, 2004)

Weiser, John, et. al., *Part of the Solution: Leveraging Business and Markets for Low-Income People*, Ford Foundation, 2005

Weiser, John and Simon Zadek, *Conversations with Disbelievers: Persuading Companies to Address Social Challenges*, Ford Foundation, noviembre de 2000

Welch, Jack with Suzy Welch, *Winning* (New York: HarperCollins, 2005)

Wheeler, David, et. al., “Creating Sustainable Local Enterprise Networks,” *MIT Sloan Management Review*, Otoño de 2005

Williams, Walter, “An Explanation for Third World Poverty,” *Capitalism Magazine*, 30 de junio de 2004

World Bank, *World Development Report 2005: A Better Investment Climate for Everyone*

World Bank, IFC, “Doing Business: Benchmarking Business Regulations,” available in annual editions at [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)

Yunus, Muhammad, *Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle against World Poverty* (New York: Public Affairs, 1999)

## **Autor Kirk Magleby**

# **Información Autobiográfica, Histórica Y De Contacto**

Estoy casado con Shannon Savage Magleby. Tenemos cuatro hijos, una nuera y yerno, y un hijo ucraniano “adoptado” y una nieta. Soy fundador de Nuvek [www.nuvek.com](http://www.nuvek.com), una firma tecnológica con oficinas en Idaho, Utah y México.

Presté servicios en el directorio de Ascend, a Humanitarian Alliance [www.ascendalliance.org](http://www.ascendalliance.org) y trabajé con la MicroFranchise Development Initiative, Economic Self-Reliance Center [www.marriottschool.byu.edu/selfreliance](http://www.marriottschool.byu.edu/selfreliance) Marriott School of Management, BYU.

Tengo un título de licenciatura en Economía con mención en Estudios Latinoamericanos de la BYU. Serví en una misión para la Iglesia SUD (De los Santos de los Últimos Días) en Perú desde 1972 a 1974.

Me identifico con los oprimidos y empobrecidos de nuestro mundo. Viajé de manera intensa por las Américas durante muchos años como empresario y arqueólogo amateur, y me considero un estudiante bien informado sobre la pobreza y el desarrollo internacional. Mi búsqueda personal para terminar con la pobreza mundial comenzó en Bolivia en 1974. Durante décadas me desesperé con la idea de que el tema era tan complejo como intratable. Más bien el último par de años han sido testigos de una oleada de desarrollos estimulantes que actualmente y estoy convencido de que la pobreza es un problema que podemos resolver en el lapso de nuestras vidas con la tecnología apropiada y modelos empresariales efectivos. Inicié el grupo de la pobreza en Omidyar.net en donde una versión inicial del presente texto estuvo disponible para su descarga desde 2004.

Durante el mes de noviembre de 2004, se presentó una versión inicial de este documento en una charla en Provo, Utah, y en La Paz, Santa Cruz, y Cochabamba, Bolivia, y en Lima Perú. En diciembre de 2004, se incluyó una versión de este documento en el CD de recursos para la Conferencia del World Resources Institute de San Francisco, “Erradicando la Pobreza a través de las Utilidades: Hacer que las Empresas Trabajen para los Pobres.”

En marzo de 2005, Fred DeLuca leyó el documento y comentó que “no era muy específico.” Desde entonces, la obra ha sido complementada con un mayor rigor académico. En junio de 2005, se incluyeron enlaces al documento en distintas áreas del tema en [www.developmentgateway.org](http://www.developmentgateway.org) y en [www.nextbillion.net](http://www.nextbillion.net). En julio de 2005, la versión en español del documento fue característica de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias, [www.aefran.org](http://www.aefran.org) lo que llevó a un estallido de la atención de los medios en Ecuador. También se pueden hallar enlaces al documento en el portal de Micro-financiamiento de Bangladesh [www.bangladeshgateway.org](http://www.bangladeshgateway.org) y en muchos sitios web que tienen que ver con el desarrollo económico internacional.

En Julio de 2005, Michael Sauvante, entonces CEO de Rolltronics, realizó algunas críticas constructivas que dieron como resultado una presentación más fluida y más legible. En octubre de 2005, gracias a la concesión de Google, comenzaron a aparecer enlaces auspiciados al documento en ciertas búsquedas de Google tanto en inglés como en español. Esta publicidad dio como resultado más de 500,000 descargas entre octubre de 2005 y octubre de 2007. En noviembre de 2005 el documento fue mencionado en el caso de estudio de USAID “What Works: Healthstore’s Franchise Approach to Healthcare,” publicado por WRI. En diciembre de 2005, en la India, se mencionó el documento de conceptualización que subyace la nueva Franchise Division de la SKS Microfinance. En enero de 2006, el documento fue mencionado en el informe WRI en el Washington D.C. MicroFranchise Learning Lab co-auspiciado por BYU y el Millennium Challenge Corporation. En febrero de 2006, el documento fue una presentación de apertura en el primer foro nacional de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias, en Guayaquil. Varios cientos de copias del documento fueron publicados de manera privada en formato de libro en marzo de 2006. Desde entonces, el número de menciones y enlaces ha

explosionado. Muchas redes de MicroFranquicias ahora se están expandiendo alrededor del mundo porque alguien se sintió motivado después de leer esta obra.

**Información de Contacto:**

Kirk Magleby, 801.756.8854, microfranchises@gmail.com

**Otros Recursos Relevantes**

Un archivo de los recursos de MicroFranquicias está disponible para ser descargado en [www.microfranchises.org](http://www.microfranchises.org)

Este archivo incluye:

- Un catálogo conciso de 68 oportunidades empresariales de MicroFranquicias dirigidas a las empresas de la BOP, 8 páginas
- Una recapitulación de las actividades de MicroFranquicias a nivel mundial, 3 páginas
- Notas sobre la sesión estratégica de MicroFranquicias globales llevada a cabo en San Francisco, California, 21 de noviembre de 2005, 9 páginas
- Notas sobre la primera MicroFranchise Learning Lab llevada a cabo en Park City, Utah, 15-16 de septiembre de 2005, 13 páginas
- Notas de la Conferencia WRI BOP II de la Ciudad de México, 1 de septiembre de 2005, 16 páginas
- Notas de la Conferencia Diseminadora WRI BOP de San Francisco, California, “Erradicando la pobreza mediante las utilidades.” 11-14 de diciembre de 2004, 42 páginas





## Notas Finales

<sup>1</sup> “El mejor antídoto para el SIDA, o cualquier otra enfermedad, es la prosperidad.” James Glassman, *Scripps Howard News Service*, syndicated column, Agosto del 2005.

<sup>2</sup> Thomas L. Friedman, uno de los analistas contemporáneos más astutos sobre la situación mundial, dice en varios artículos que el terrorismo extremista resulta de una “pobreza de dignidad.” Sobre las consecuencias de la tragedia del 11 de septiembre, Gary Hamel dijo: “debemos traer a una proporción más grande de la humanidad a la órbita del desarrollo económico” a través de soluciones empresariales a la pobreza. Gary Hamel, “Leadership in Turbulent Times, Keynote Address.” *Fortune Magazine* Conferencia sobre Liderazgo, 7 de noviembre de 2001.

<sup>3</sup> *Informe Sobre la Pobreza Mundial: Informe de los Bancos de Desarrollo Multilateral y del Fondo Monetario Internacional para los G8*, Cumbre de Okinawa, julio del 2000.

<sup>4</sup> Gordon B. Hinckley, comentarios durante el banquete del 15° Aniversario Internacional de Mentores Empresarios, Salt Lake City, octubre del 2005.

<sup>5</sup> Jeffrey Sachs, “Cómo Terminar con la Pobreza,” *Time*, 14 de marzo de 2005. El artículo resume a Jeffrey Sachs, *El Fin de la Pobreza: Posibilidades Económicas de Nuestros Tiempos* (New York: Penguin Press, 2005).

<sup>6</sup> [www.makepovertyhistory.org](http://www.makepovertyhistory.org) Esta es la campaña de banda blanca que se está promoviendo por Oxfam y otros que abogan por la dudosa agenda de “deuda, ayuda, comercio.” Los equivalentes de los EEUU son [www.onecampaign.org](http://www.onecampaign.org) y [www.one.org](http://www.one.org).

<sup>7</sup> Peter J. Robertson, Vice Presidente, Chevron Texaco. Presentación en la Conferencia WRI “Erradicando la Pobreza a Través de las Utilidades: Hacer que las Empresas Trabajen Para los Pobres.” San Francisco, diciembre de 2004. Esta es la conferencia que Scott Shuster bautizó como la “BOP I” Al evaluar la importancia de esta reunión como un momento decisivo de nuestra generación, Shuster dijo: “¡Estuvimos en Woodstock!” La mayoría de los comentaristas están de acuerdo en que el nuevo paradigma del desarrollo

económico internacional es imperativo ya que las políticas y enfoques pasados generalmente han “fracasado en su intento por reducir de manera significativa la pobreza o expandir la clase media.” Colin McMahon, *Chicago Tribune*, 31 de octubre de 2005.

<sup>8</sup> Andrew Cockburn, “21<sup>st</sup> Century Slaves,” *National Geographic*. Septiembre de 2003. Fotos por Jodi Cobb.

<sup>9</sup> John Roach, *National Geographic News*, 17 de mayo de 2004.

<sup>10</sup> “[La pobreza] es como estar en una jaula, vivir esclavizados esperando a ser liberados.” Citado en Deepa Narayan, Robert Chambers, Meera Kauñ Shah, Patti Petesch, *Voices of the Poor: Crying Out for Change* (New York: Oxford University Press, 2000)

<sup>11</sup> Amartya Sen, *Development as Freedom* (New York: Alfred Knopf, 1999).

<sup>12</sup> Muhammad Yunus, *Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle against World Poverty* (New York: Public Affairs, 1999).

<sup>13</sup> John Weiser, y demás., *Part of the Solution: Leveraging Business and Markets for Low-Income People*, Ford Foundation, 2005.

<sup>14</sup> Nelson Mandela, en su discurso a los G7 en Londres en febrero de 2005, compara la lucha contra la pobreza con la lucha contra la esclavitud y el apartheid.

<sup>15</sup> C.K. Prahalad usa el término “los pobres ambiciosos” y aboga por “habilitar la dignidad y elección a través de mercados.” C. K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2004). El *Human Development Index* publicado por el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas se trata sobre la “expansión de las opciones para los pueblos.” Muhammad Yunus habla sobre los “pueblos bonsái,” con su crecimiento manchado por un ambiente represivo, que muere sin saber de lo que pudieron ser capaces. Comunicación personal con Muhammad Yunus, julio del 2005.

<sup>16</sup> Comunicación personal con Marco Figueiredo, marzo de 2005.

<sup>17</sup> Muchos niños pobres que comercian dulces o baratijas en las calles están siendo “administrados” por padres o abuelos que explotan a sus propios hijos en un sistema que sería familiar para Dickens’s Fagin y el Artful Dodger.

<sup>18</sup> Paul Lyman fue a Ucrania en junio de 2005 como parte del equipo de intercambio para realizar consultas con jueces ucranianos. Sabiamente se preguntó: “¿Cómo se trabaja en un sistema en donde los mal pagados jueces esperar sobornos?”

<sup>19</sup> WBCSD, *Business for Development: Business Solutions in Support of the Millennium Development Goals* (Geneva: WBCSD Sustainable Livelihoods Project, septiembre de 2005).

<sup>20</sup> El columnista de Washington Post, George F. Will describe a un grupo bien atrincherado como “la clase política que ha manejado la cosa pública como propiedad privada.” Él está describiendo a los legisladores en California, pero su comentario se aplica a nivel mundial. George F. Will, columnista sindicado. Febrero de 2005.

<sup>21</sup> Stuart Hart menciona un ejemplo patético de esto en su importante nuevo libro el *Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005). Al conversar con Muhammad Yunus, Hart se enteró que las famosas Grameen phone ladies en el Bangladesh rural eran clientes definidoras de precios. Explotaban un “monopolio de chabolas” (terminología de C.K. Prahalad) ya que eran propietarias del único teléfono en su pueblo. Por lo tanto, Grameen Village Phone, actuando como una institución equitativa demócrata, inmediatamente introdujo un segundo teléfono en cada poblado para asegurar la competencia de precios. Este es un comportamiento típico de las franquicias. Los franquiciadores controlan la selección de puestos. Generalmente crecen mediante la adquisición de un segundo puesto y no solo mediante el incremento del tamaño de su primer puesto o mediante el incremento de precios. El modelo empresarial de las franquicias impone precios racionales para maximizar su red en lugar del potencial de sus puestos individuales. Si la economía de una unidad se torna demasiado favorable en un solo puesto, el franquiciador establecerá otro puesto en las cercanías para absorber la demanda. Si la economía de la unidad se torna demasiado desfavorable, el franquiciador a menudo cerrará un puesto cercano para proporcionar a la unidad en conflictos algo de territorio de mercado adicional. Los franquiciadores tienden a limitar el crecimiento ascendente individual, pero al mismo tiempo mitigan su caída descendente. Ambos efectos son muy

importantes en los países en desarrollo si es que se desea que un sistema de valores de libertad, igualdad, fraternité (por las palabras en francés de libertad, igualdad y fraternidad) remplace a la explotación sistémica de la pobreza institucionalizada.

<sup>22</sup> Stuart L. Hart, *Capitalism at the Crossroads*.

<sup>23</sup> Scott Loveless, Director Ejecutivo de World Family Policy Center en la J. Reuben Clark Law School, BYU, sostiene que los individuos, familias, y sociedades tienden hacia 1) el hedonismo, 2) individualismo, o 3) altruismo, y las instituciones de la sociedad tienden a reflejar las mismas tendencias. La escasez de instituciones altruistas engendra pobreza.

Scott Loveless, CESR Dialogue, 3 de marzo de 2006.

<sup>24</sup> Un conductor de taxi en Lima, Perú es propietario de dos movilidades. Él conduce las primeras doce horas al día y se costea una vida aceptable. La segunda movilidad la alquila a dos conductores distintos en dos turnos de 10 horas cada uno. Cada alquiler paga al propietario alrededor de US\$14 al día por carro, suma que los conductores consideran una extorsión ya que ellos deben cubrir la gasolina. Sin embargo, pocas veces el propietario genera una ganancia del segundo carro, ya que el costo de mantenimiento y reparación es muy alto. Los dos conductores al sentirse víctimas, sabotean de manera intencional al propietario abusando de las movilidades para lograr su venganza.

<sup>25</sup> Gebreselassie Yosief Tesfamichael, economista, consultor de desarrollo internacional y ex ministro de finanzas de Eritrea, “En África, Solo Ayudennos a Ayudarnos a Nosotros Mismos,” *Washington Post*, 24 de julio 2005. Anne O. Krueger del IMF nos recuerda que el desarrollo económico de África “descansa finalmente en las manos de los mismos africanos.” Anne O. Krueger, First Deputy Managing Director, IMF, “The Time is Always Ripe: Rushing Ahead con Economic Reform in Africa,” Cátedra para la Economic Society of South Africa, 9 de junio de 2005.

<sup>26</sup> Peter T. Bauer, *Equality, the Third World and Economic Delusion*, (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1981).

<sup>27</sup> “The downward trajectory of poverty is continually reinforced.” Marc Lopatin, Kurt Hoffman, Chris West, Karen Westley, Sharna Jarvis, *Enterprise Solutions to Poverty: Opportunities and Challenges for the International Development Community and Big Business* (London: Shell Foundation, 2005).

<sup>28</sup> Graham Macmillan, Director, Scojo Foundation. Presentación en la 8<sup>va</sup> Conferencia Annual de BYU Economic Self Reliance, MicroFranchise track, Provo, UT, marzo de 2005. David S. Landes realiza un comentario similar sobre lentes como tecnología habilitadora para la industrialización en su inspirador libro *The Wealth and Poverty of Nations: Why Some are so Rich and Some so Poor* (New York: Norton, 1998).

<sup>29</sup> El Dr. Craig Marsden, un veterano de muchas misiones médicas y de servicio con Chasqui Humanitarian (actualmente Ascender, una Alianza Humanitaria), cuenta un relato exquisito de las alturas en los Andes. Un equipo de voluntarios humanitarios trabajaba con los pobladores locales para instalar un sistema de agua municipal. Habían adquirido los insumos con sumo cuidado ya que la población se encontraba más bien lejos. Casi al final del proyecto, descubrieron que se estaban quedando cortos de juntas de PVC. Los norteamericanos se quedaron turbados. El proyecto tenía que detenerse hasta que alguien volviese a la población y comprase las partes adecuadas. Sin embargo, un peruano local, agarró un pequeño pedazo de tubería de PVC con un par de alicates y encendió una fogata con estiércol de llama. Al calentar y rotar de manera simultánea el pequeño pedazo de tubo junto con la terminal de la otra tubería, el inteligente amigo produjo en aproximadamente 15 minutos una junta rústica pero totalmente útil.

<sup>30</sup> C. K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*.

<sup>31</sup> “Los pobres no desean caridad. Desean ser actores activos en la economía de mercado. Quieren trabajos; quieren cuentas – una señal bienvenida de legitimidad; desean elecciones y hasta productos de entretenimiento que algunos observadores externos considerarían lujos.” WBCSD, *Business for Development: Business Solutions in Support of the Millennium Development Goals*, Septiembre de 2005.

<sup>32</sup> David Stephens, CEO, OnSat. Presentación, BYU eBusiness Day Conference, Provo, UT, octubre de 2004.

<sup>33</sup> “Se asume que África tiene un gran déficit de capacidad; de hecho, a menudo se la describe como el estado en blanco. Nada podría estar más lejos de la verdad. Aun en las peores circunstancias, los pueblos de África mantienen activos sociales, económicos y humanos de gran valor.” Gebreselasie Tesfamichael, “En África, Solo Ayúdenos a Ayudarnos a Nosotros Mismos” *Washington Post*, 24 de julio de 2005.

34 Bretton Woods, NH fue el lugar del conclave de 1944 que generó al Banco Mundial, el FMI, y otras instituciones de administración económica internacional importantes.

35 Véase el provocador artículo de Andrew Bernstein's *Capitalism is the Cure for Africa's Problems*, The Ayn Rand Institute, Irvine, CA, 2003.

36 Sobre los efectos enigmáticos y dispares de la globalización, véase a Thomas L. Friedman, *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 1999)

37 Carly Fiorina, Ex CEO, Hewlett Packard. Presentación en WRI Eradicating Poverty through Profit, San Francisco, diciembre de 2004. David Rothkopf denomina a estos países como “la clase aspirante de estados frustrados” y nota que “más de 90 por ciento terminó regresando más profundamente dentro de la pobreza,” David Rothkopf, “Pain in the Middle,” *Newsweek*, 21 de noviembre de 2005. Por ejemplo la mayoría de los africanos se encontraban mejor hace 40 años.

38 James A. Harmon, Chairman, World Resources Institute. Presentación en WRI Eradicating Poverty through Profit, San Francisco, diciembre de 2004.

39 Richard Sandbrook, Asesor Principal, United Nations Development Programme. Presentación en la WRI Eradicating Poverty through Profit, San Francisco, diciembre de 2004.

40 Un orfanato es un ejemplo extremo de padrinazgo de niños. Muchos orfanatos alrededor del mundo están cambiando su misión de manera radical. En lugar de albergar niños en instituciones, se está estimulando el fomento de adopción en hogares privados. Un número desproporcionado de niños criados en el ambiente invernadero de un orfanato tradicional, rápidamente caen presa de la violencia, alcoholismo, drogadicción, o comercio sexual al alcanzar la edad que los libera a las salvajes calles de la vida real.

41 La agenda global actual se enfoca en el alivio a la deuda, incremento en la ayuda para el desarrollo, y estímulo a un comercio más justo. Siendo el peor problema del mundo, la pobreza demanda atención. Sin embargo, estos ajustes estructurales macroeconómicos no han funcionado en los últimos 50 años. Véase a Thomas W. Dichter, *Despite Good Intentions: Why Development Assistance to the Third World has Failed* (Amherst, MA: University of Massachusetts Press, 2003), Michael Maren, *The Road to Hell:*

*The Ravaging Effects of Foreign Aid and International Charity* (New York: The Free Press, 1997) y Graham Hancock, *Lords of Poverty: The Power, Prestige, and Corruption of the International Aid Business* (New York: Atlantic Monthly Press, 1989). El regular las cosas tiende a “humedecer el espíritu humano.” El auto-empoderamiento es la “mejor opción.” Comunicación personal con Muhammad Yunus, julio de 2005.

<sup>42</sup> “Son las instituciones, no los recursos, lo que más importa.” “U.S. Foreign Aid: Meeting the Challenges of the Twenty-first Century,” USAID White Paper, Bureau for Policy and Program Coordination, Enero de 2004.

<sup>43</sup> “Al final, la buena banca no es un rival para los malos gobiernos.” “Bankable banks,” *The Economist*, 5 de noviembre de 2005. Este artículo explica el por qué Latin American Profund, administrada por Alex Silva, no renovó sus estatutos en 2005, después de una década de operación.

<sup>44</sup> En los EE.UU. de fines del siglo XIX, estos capitalistas omnívoros y rapaces se conocían como “barones ladrones”. Se los denomina “los Nuevos Rusos” en la Rusia actual. En Kenia se los llama los “Wabenzi” que literalmente significa “la tribu de los Mercedes Benz.” Se podrá escuchar el término “cacique” en Latinoamérica, lo que conlleva una connotación de jefe tribal. Los profesionales en Washington D.C. hablan sobre el HPVE o “Élite Buitre de Sumos Sacerdotes por sus siglas en inglés.” Robert Guest censura la “gamberrocracia” en el *Continente Encadenado*.

<sup>45</sup> Booker T. Washington’s El progreso a la autosuficiencia a través de la valiente determinación y trabajo duro es clásico del género. Booker T. Washington, *Up From Slavery* (New York: Signet Classic Edition, Penguin Putnam Inc., 2000)

<sup>46</sup> “Las personas pueden hacer milagros por si mismo cuando tienen el apoyo de una institución detrás de ellos.” Comunicación personal con Muhammad Yunus, julio de 2005. David Wheeler habla sobre “buena voluntad y relaciones basadas en la confianza” que deben ser “recíprocas y cultivadas” en redes institucionales si es que se desea que la confianza entre personas se desarrolle. Wheeler David, y demás, “Creating Sustainable Local Enterprise Networks,” *MIT Sloan Management Review*, Otoño de 2005.

<sup>47</sup> “Las instituciones de los occidentales dan por hecho, están totalmente ausentes en la mayor parte de África.” John Blundell, “La Situación Apremiante de África No Terminará con la Ayuda,” *The Scotsman*, 14 de junio de 2004



48 La galería de un granuja sobre los peores males de acuerdo con el sistema de valores del autor: El 6 de junio de 1944, más seres humanos perdieron sus vidas en las cámaras de gas de Auschwitz que en las playas de Normandía. En 2004, médicos americanos llegaron hasta una niña gravemente enferma en una aldea afgana remota. Le explicaron al padre que si llevaba a su hija a una posta médica a dos horas de distancia, los doctores podrían salvar la vida de su niña. Mientras les recordaba que la senda desde su casa hasta la posta médica pasaba por salientes rocosos que podrían poner en peligro a su burro, el padre rechazó la oferta de los americanos diciendo: “las niñas son gratis, pero los burros cuestan dinero.” El 30 de enero del 2005 uno de cada 9 bombarderos suicidas enviados a irrumpir en las elecciones de Irak tenía el Síndrome de Down.

49 [www.freedomhouse.org](http://www.freedomhouse.org). The Heritage Foundation/Wall Street Journal Index of Economic Freedom [www.heritage.org/research/features/index](http://www.heritage.org/research/features/index) publica una lista similar como guía para los inversionistas.

50 [www.transparency.org](http://www.transparency.org).

51 [www.undp.org](http://www.undp.org).

52 Una fuente apropiada para el coeficiente Gini de un país y el PIB per cápita ajustado para el PPP es *The World Factbook* disponible en [www.cia.gov](http://www.cia.gov). Para obtener un tratado erúdito del tema, véase Branko Milanovic, *Worlds Apart: Measuring International and Global Inequality* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2005).

53 [www.yale.edu/esi](http://www.yale.edu/esi).

54 Erik Simanis, Stuart Hart, Gordon Enk, Duncan Duke, Michael Gordon, Allyson Lippert, “Strategic Initiatives at the Base of the Pyramid: A Protocol for Mutual Value Creation” (Ithaca, NY: Cornell University Center for Sustainable Global Enterprise, 17 de febrero de 2005).

55 [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

56 En su penetrante análisis del desarrollo y fracaso de la ayuda internacional, William Easterly encuentra muy poca correlación entre la inversión en educación y el crecimiento económico de un país. William Easterly, *The Elusive Quest for Growth: Economists' Adventures and Misadventures in the Tropics* (Cambridge, MA: MIT Press, 2001). La falta de oportunidades de empleo formales y sus economías originarias en una de las principales razones por las que tantas personas con educación superior de

países en desarrollo migran a países ricos OECD, aunque sus credenciales educativas pocas veces son reconocidas en sus nuevas residencias.

<sup>57</sup> Dentro de las economías desarrolladas o en transición, la educación generalmente es un facilitador confiable de movilidad social y económica ascendente. Sin embargo, en muchos países subdesarrollados, simplemente no existen fuentes laborales, ni siquiera para los altamente capacitados. El administrador de un programa de educación vocacional en Bolivia explicó: “Hay trabajo, lo que no hay son empleos.” Esta situación obliga a la mayoría de las personas de dicha economía a tener auto-empleos como micro empresarios.

<sup>58</sup> “Vamos a ser testigos de un sacudón de la industria. Los mercados están saturados. Se debe esperar fusiones y adquisiciones.” María Otero, Presidente y CEO, Acción International. Presentación en la Conferencia BYU Economic Self-Reliance, marzo de 2005.

<sup>59</sup> Eduardo Bazoberry Otero, Gerente General, Prodem. Presentación en WRI Eradicating Poverty through Profit, San Francisco, diciembre de 2004. Una de las razones por las que el microcrédito no ha modificado el dial en Bolivia es que muchas empresas habilitadas mediante el microcrédito se encuentran involucradas en el comercio minorista. En muchas microeconomías de bajo ingreso, el sector minorista es un juego de suma cero. El microfinanciamiento en sí, a pesar de historias de éxito y anécdotas individuales, es inherentemente incapaz de erradicar la pobreza institucional y estructurada dentro de una comunidad. La mayoría de las empresas a las que financian son simplemente demasiado pequeñas y débiles para generar oportunidades significativas de empleo a tiempo completo. Por otro lado, las micro finanzas más las MicroFranquicias pueden ser una poderosa combinación para dirigir el crecimiento de la pequeña empresa. Véase Kirk Magleby, “10 Razones Por Las Que el Microcrédito Nunca Podrá Resolver la Pobreza Mundial” en el Anexo B. Vincent R. Ricasio en su obra de 2005 *A Social Enterprise Approach to Combating Poverty* ofrece una crítica más elegante al Microfinanciamiento tradicional. Las empresas tienen dificultad para prosperar con una deuda financiada a tasas de interés reales que generalmente son más del 35%. Ricasio propone agregar a las pequeñas empresas junto a las redes de franquicias y otorgarles acceso a mercados de capital mundiales mediante la titulación.

60 “Un error común en la filantropía es que trata los síntomas en lugar de las causas. Si las personas tienen hambre, cómprenles comida. Si están enfermas, provéanles cuidados médicos. Para las personas con falta de educación, construyan escuelas. En la mayoría de los casos, una solución mucho mejor es esta: ofrezcan médicos para que las personas trabajen su salida de la pobreza... el sacar a una familia de la pobreza soluciona una gama de otros problemas.” Este es el concepto Gobl loable de Génova sobre el “desempeñar la filantropía” para resolver la pobreza mundial. [www.genevaglobal.com](http://www.genevaglobal.com).

61 “Los préstamos, concesiones y subsidios establecidos en las regiones con ausencia de ciudades pujantes pueden originar regiones inertes, desequilibradas, o de dependencia permanente, pero son inútiles para la generación de economías auto-generativas.” Jane Jacobs, *Cities and the Wealth of Nations: Principles of Economic Life* (New York: Random House, 1985).

62 Joel Madsen me ayudó a comprender este punto álgido: toda riqueza nace de empresas exitosas. El famoso estribillo de John D. Rockefeller de que solo hay dos formas de ganar dinero, hacer que el dinero trabaje para usted, o hacer que las personas trabajen para usted. Ambos están relacionados.

63 Richard Sandbrook. Presentación en WRI Eradicating Poverty through Profit, San Francisco, diciembre 2004.

64 Mark Malloch Brown, Ex Administrador, United Nations Development Programme y Jefe de Personal, UN Secretary General. Presentación en WRI Eradicating Poverty through Profit, San Francisco, diciembre de 2004. Un buen ejemplo es la iniciativa “Growing Sustainable Business” de UN Global Compact. [www.undp.org/business/gsb](http://www.undp.org/business/gsb). Una perspectiva ambiental concuerda: “Es evidente que el comercio es el motor del cambio” William McDonough, Michael Braungart, *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things* (New York: North Point Press, 2002).

65 Stuart L. Hart, *Capitalism at the Crossroads*.

66 El término “Consenso de Washington” fue acuñado en 1990 por John Williamson. Generalmente es un sinónimo de “neoliberalismo” y “globalización.” Denota una disciplina fiscal, énfasis en altos retornos económicos, calidad de ingresos, cuidados de salud básicos, educación primaria, infraestructura, reformas impositivas para tasas más bajas y

una base impositiva más amplia, liberación de la tasa de interés, tipos de cambio de moneda competitivos, liberación del comercio, liberación del FDI, privatización, desregulación y derechos propietarios asegurados. El “Consenso de Washington Aumentado” asociado con Dani Rodrik implica gobiernos corporativos, anticorrupción, mercados laborales flexibles, acuerdos con la OMC, códigos y estándares financieros, apertura prudente de cuentas de capital, sin regímenes de tipos de cambio intermediarios, bancos centrales independientes, enfoque sobre la inflación, redes de seguridad social, y reducción identificada de la pobreza. El hecho de que recientemente Argentina haya repudiado de manera unilateral gran parte de su deuda externa con una mínima repercusión, demuestra cuan irrelevante se ha vuelto el Consenso de Washington.

<sup>67</sup> Hace algunos años, tuve una charla animada con un pequeño grupo de trabajadores empleados en una Planta de Volkswagen desparramada en Puebla, México. Estaban considerando la idea de entrar en huelga. Les pregunté si estaban conscientes de todas las plantas “maquiladoras” en el norte de México que recientemente habían cerrado y trasladado a China en búsqueda de salarios más bajos y cadenas de provisión más integradas. El hecho de que los mexicanos tendrían que competir con empleados chinos para empleos de fábrica les parecía ridículo.

<sup>68</sup> C.K. Prahalad, Catedrático, University of Michigan. Presentación en WRI Eradicating Poverty through Profit, San Francisco, diciembre de 2004.

<sup>69</sup> Thomas Palley, “A New Development Paradigm: Domestic Demand Led Growth,” *Foreign Policy Focus*, septiembre de 2002: 1-8.

<sup>70</sup> “La ayuda distorsionó el proceso de desarrollo. Las agencias donantes ponen énfasis en los sectores sociales – salud y educación – mientras ignoran casi de manera total al sector comercial y empresarial. Las ciudades de África están llenas de personas educadas y emprendedoras. Si necesitamos cuidado de salud y educación, pero también necesitamos un sector productivo para que las personas sanas y educadas trabajen.” Gebreselassie Tesfamichael, “In Africa, Just Help Us to Help Ourselves,” *Washington Post*, 24 de julio de 2005.

<sup>71</sup> “Tired of globalization,” *The Economist*, 5 de noviembre de 2005.

<sup>72</sup> UN Commission on the Private Sector and Development, *Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor* (New York: UN Development Programme, 2004).

73 Estoy en deuda con Stuart Hart por su fértil visión.

74 Sarah Anderson and John Cavanagh, *Top 200: The Rise of Corporate Global Power*, Institute for Policy Studies, Diciembre de 2000.

75 Un ejemplo de primacía empresarial en iniciativas de desarrollo es Investment Climate Facility for Africa lanzada en noviembre de 2005 por Shell y Anglo American. La DFID y varias ONGs se encuentran colaborando.

76 Véase *Consumer Expectations on the Social Accountability of Business* (New York: The Conference Board, Inc., 1999).

77 En 1995, cinco años después de la promulgación de la ley, la prensa empresarial reportó, “La mayoría de las personas de la comunidad empresarial comprende que el ADA ha sido bueno para los negocios; ha expandido los mercados atendidos por la mayoría de los establecimientos y abierto puertas para personas productivas con discapacidades, todo a un costo mínimo.” “ADA – Not a Disabling Mandate,” *The Wall Street Journal*, 26 de julio de 1995. El hecho de que actualmente uno de cada cinco americanos tiene algún tipo de discapacidad o impedimento subraya la relevancia de iniciativas de acceso.

78 Shorebank en Chicago y un manojito de otras instituciones de activistas fueron las notables excepciones.

79 Storied CEO Jack Welch vendió su “Green Initiative” de manera interna para gerentes de GE como lo que se debe hacer, pero también como una proposición empresarial rentable. Jack Welch con Suzy Welch, *Winning* (New York: HarperCollins, 2005). El sucesor de Welch, Jeff Immelt, hizo de su iniciativa de “eco-imaginación” un pilar de innovación en GE. Con los costos de energía en picos históricos, Immelt se ve cada vez más profético.

80 Una pléthora de términos describen la noción de que las empresas deberían buscar una agenda social y ambiental proactiva: responsabilidad social corporativa (CSR *por sus siglas en inglés*), responsabilidad corporativa (CR *por sus siglas en inglés*), involucración corporativa (CI *por sus siglas en inglés*), ciudadanía corporativa (CC *por sus siglas en inglés*), compromiso corporativo (CE *por sus siglas en inglés*), contabilidad de doble línea base, y la triple línea base de inversión TBLI, son todas de uso común. Generalmente el movimiento CSR está más avanzado en Europa que en los EEUU.

81 *Beyond Grey Pinstripes* es una calificación bianual de colegios y facultades empresariales, catalogándolas por el grado en el que hayan

incorporado los temas de administración social y ambiental en sus currículos. Estos se están convirtiendo en temas principales en la mayoría de los colegios B. Aspen Institute, Business and Society Program and WRI, *Beyond Grey Pinstripes 2003: Preparing MBAs for Social and Environmental Stewardship*, 2003.

<sup>82</sup> Allen Hammond relató esta historia en el Cornell's BOP Learning Lab en febrero de 2005: Al se encontraba en una sesión en Davos cuando el tema de mosquiteros para la prevención de la malaria en el África de sub-Sahara fue tocado. Sharon Stone de manera espontánea ofreció US\$10,000 para adquirir mosquiteros y desafió a los demás para hacer lo mismo. En solo minutos, lograron reunir US\$1 millón para adquirir mosquiteros para los africanos. Mientras tanto Al movía su cabeza en desaprobación. Sabía cuan fuerte muchas empresas y ONG's habían trabajado por años para convertir los mosquiteros en negocios viables y sustentables, y cómo el millón de dólares en mosquiteros descargados en esa economía envenenaría el mercado de los mosquiteros comerciales. Muchas intervenciones a la pobreza realizadas principalmente para apaciguar las conciencias activistas conllevan consigo consecuencias negativas de largo plazo no intencionadas que resultan en más daño que beneficio. Una de ellas se viene a mi mente de la famosa referencia de T.S. Eliot, "La mitad del daño que se produce al mundo se debe a personas que quieren sentirse importantes. No desean causar daño – pero el daño no les interesa. O no lo perciben o lo justifican porque se encuentran tan absortos en su eterna lucha de pensar bien de sí mismos." T.S. Eliot *The Cocktail Party* (London: Faber and Faber, 1974). Thomas Sowell de Stanford describe la perspectiva de la siguiente forma: "Realmente no se trataba de qué política produciría cuál resultado. Se trataba de identificación personal con metas altruistas y almas gemelas." Thomas Sowell, *Creator's Syndicate* column, octubre de 2005.

<sup>83</sup> The Shell Foundation coincide en que "a menudo el empleo se encuentra en la cima de la lista de prioridades de las personas." Marc Lopatin, et al, *Enterprise Solutions to Poverty*. El Estudio del Banco Mundial *Voices of the Poor* muestra a las personas de bajos ingresos añorando empleos que les proporcionen sustento para si mismos y para sus familias.

<sup>84</sup> Uno de los hombres más sabios que conozco, Arturo de Hoyos, me enseñó esta valiosa lección hace muchos años: "Si resuelvo tu problema,

yo crezco, pero tú te reduces, y la distancia relativa entre nosotros se incrementa.” Nativo de México, de Hoyos tiene un título PhD del Estado de Michigan y fundó La Universidad Hispana en Utah. Él ha desarrollado varias escuelas post-secundarias auto-sustentables en México.

<sup>85</sup> Carly Fiorina. Presentación en WRI Eradicating Poverty through Profit, San Francisco, diciembre de 2004. “Cualquier daño que el colonialismo europeo haya causado a África durante su relativamente breve reinado, que probablemente fue menor que el daño causado posteriormente por los bien-intencionados salvadores occidentales de África. Los africanos no necesitan ser tratados como mascotas sino como personas cuyos esfuerzos, habilidades e iniciativas deben liberarse de la tiranía de sus líderes y del paternalismo occidental.” Thomas Sowell, “The Tragedy of Africa: Local Tyranny Subsidized by Western Paternalism,” *Creator’s Syndicate* column, julio de 2005. James Shikwati, un economista de Kenia es aun más directo: “Por amor a Dios, por favor solo deténganse... dichas intenciones han estado dañando nuestro continente durante los pasados 40 años. Si los países industrializados realmente quieren ayudar a los africanos, deberían poner fin a esta horrible ayuda... se están financiando grandes burocracias con el dinero de las ayudas, se promueve la corrupción y la complacencia. Se enseña a los africanos a ser mendigos y no a ser independientes. Además, la ayuda para el desarrollo debilita los mercados locales en cualquier lugar y desanima al espíritu emprendedor que tan desesperadamente necesitamos... la ayuda para el desarrollo es una de las causas de los problemas de África.” Entrevista, *Der Spiegel Online*, julio de 2005. “What can the West do to help? The worst thing is more foreign aid.” Walter Williams, “An Explanation for Third World Poverty,” *Capitalism Magazine*, 30 de junio de 2004.

<sup>86</sup> “Comenzamos a sentir que una escuela o sistema de agua no necesariamente tendrían un impacto a largo plazo.” [www.accion.org](http://www.accion.org) sobre la razón por la que Accion International evolucionó desde un grupo de ayuda humanitaria a una MFI.

<sup>87</sup> Stephen W. Gibson denomina a las MicroFranquicias las empresas “pre-construidas” que pueden “proporcionar un flujo de ingresos de por vida,” y un “don que se sigue regalando.” Una Micro Franquicia puede ser una “empresa en caja o mochila” que utiliza las mismas herramientas operativas, de marketing y administración que una franquicia tradicional, pero es “más

barata y mucho más simple.” Stephen W. Gibson, “Gift of MicroFranchise Affordable, Farsighted,” *Deseret Morning News*, 25 de diciembre de 2005.

<sup>88</sup> Stephen W. Gibson and Jason Fairbourne, Presentación en la Conferencia BYU Economic Self Reliance, MicroFranchise Track, marzo de 2005.

<sup>89</sup> [www.equator-principles.com](http://www.equator-principles.com).

<sup>90</sup> Jonathan Lash, Presidente, World Resources Institute. Presentación WRI Eradicating Poverty through Profit, San Francisco, diciembre 2004.

“Externally imposed development models have not gotten us very far.” Gebreselassie Tesfamichael, “In Africa, Just Help Us to Help Ourselves,” *Washington Post*, 24 de julio de 2005.

<sup>91</sup> [www.wbcds.ch](http://www.wbcds.ch).

<sup>92</sup> BOP significa “el fondo de la pirámide (de ingresos)” en la obra del Prof. C.K. Prahalad. El Prof. Stuart Hart prefiere “la base de la pirámide como algo menos preyorativo hacia los pobres. La WRI ha ayudado a que estos dos cimenten el concepto firmemente en el discurso global. La idea básica es que las empresas ignoran a los 4 billones de clientes BOP a su suerte ya que es ahí donde los futuros mercados más dinámicos se encontrarán. Otros términos de uso actual son empresas “incluyentes”, “pro-pobres” y “de sustentos sustentables.”

<sup>93</sup> “Adopten el emprendimiento y la innovación como antídotos para la pobreza. La sustitución de la riqueza por ayuda debe dar paso a la generación de riqueza mediante el emprendimiento.” C.K. Prahalad, “Aid is Not the Answer”, *The Wall Street Journal*, 31 de agosto de 2005.

<sup>94</sup> C.K. Prahalad lamenta el hecho de que la mayor parte de los proyectos de desarrollo nunca llegan a ser nada más que un “experimento contenido.” C.K. Prahalad, presentación en WRI Eradicating Poverty through Profit, San Francisco, diciembre de 2004. Por otro lado, el modelo empresarial de franquicias se trata de crecimiento a través de formatos empresariales replicables.

<sup>95</sup> Stephen W. Gibson y Jason Fairbourne, *Where There Are No Jobs, Volume 4: The MicroFranchise Handbook*, (Provo, UT: The Academy for Creating Enterprise, 2005). Una intervención particularmente efectiva a la pobreza puede ser la de relacionar una instalación de producción (taller, molienda, planta, centro de servicios, fábrica, granja, etc.) con una red de



empresas apoyadas por MicroFranquicias. Cuando el yuan flota, lo que Tim Layton y otros creen que es inevitable, el precio de los bienes en China se elevará abruptamente, y será más factible el localizar instalaciones de producción de fábrica en muchas otras partes del mundo. Un segundo concepto que se muestra muy prometedor es el de relacionar el exceso de producción, la obsolescencia del modelo y el inventario de rotación lenta con las redes de distribución de MicroFranquicias en los países en desarrollo. Seed Programs Inc. Y Globus Relief son dos organizaciones que actualmente emplean este modelo de distribución de sobre-existencia.

<sup>96</sup> William Easterly denomina a este ciclo empresarial virtuoso el “modelo de retornos en incremento” de crecimiento económico y argumenta que ya que la ayuda para desarrollo macroeconómico y programas de alivio a la deuda han fracasado por completo, los países en desarrollo necesitan estrategias de pequeñas empresas enraizadas en la verdad fundamental de que “las personas responden a incentivos. William Easterly, *The Elusive Quest for Growth*.

<sup>97</sup> De hecho, la innovación y emprendimiento pueden ser las únicas ventajas competitivas a largo plazo que realmente tiene una economía. John Hagel III y John Seely Brown, *The Only Sustainable Edge: Why Business Strategy Depends on Productive Friction and Dynamic Specialization* (Boston: Harvard Business School Publishing, 2005).

<sup>98</sup> John Savage, comunicación personal, noviembre de 2004. John trabaja para Savage Industries que ha puesto negocios en Mali y Senegal de una base Norteamericana.

<sup>99</sup> Hace años, conducía por los alrededores de Lima, Perú y sucedió que en un área de la ciudad había docenas de mecánicos reparadores de silenciadores, los cuales ejercían su comercio a un lado de la carretera. Cada técnico de silenciador tenía un pozo que ellos mismos cavan, y un puñado de herramientas de mano. Los pozos de los mecánicos se extendían casi hasta donde alcanzaba la vista. Un cliente se parqueaba, regateaba el precio, y colocaba su vehículo sobre uno de los pozos. Repentinamente un corredor de repuestos aparecía con el silenciador de repuesto apropiado, y entraba en escena un equipo alquilado, y las chispas comenzaban a volar por el aire. Al visitar a los mecánicos, me enteré que cada uno trabajaba aproximadamente 30 minutos cada día y se sentaba sin hacer nada el resto del tiempo. Nadie

ganaba demasiado ya que todos competían solamente en precios. Y la única barrera para un nuevo miembro al mercado era un conjunto de herramientas y un hoyo en el suelo. Esta mentalidad imitadora que produce concentraciones de empresas similares sin una diferenciación significativa es galopante en los países en desarrollo y es uno de los mayores contribuyentes para el bajo desempeño empresarial.

<sup>100</sup> Scott Graham, ex director de FINCA's de Malawi, contrasta la torpeza de la economía sin listas de Malawi con la energía empresarial evidente entre la clase socioeconómica en Sudáfrica. Una diferencia clave que remarca: el modelo empresarial de franquicias, próspero en Sudáfrica, es prácticamente inexistente en Malawi. Scott Graham, comunicación personal, noviembre de 2005. Anne O. Krueger nota “el inmenso potencial oculto de África.” Anne O. Krueger, Lecture to the Economic Society of South Africa, junio de 2005.

<sup>101</sup> Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (First Edition London: William Strahan, 1776; Great Books of the Western World Vol. 39, Chicago: Encyclopaedia Britannica, 1986).

<sup>102</sup> Geoff Davis, CEO, Unitus. Presentación en WRI Eradicating Poverty through Profit, San Francisco, diciembre de 2004.

<sup>103</sup> John Hatch, Founder, FINCA. Presentación en la Conferencia BYU Economic Self-Reliance Conference, MicroFranchise track, marzo 2005.

<sup>104</sup> Uno se acuerda la declaración atribuida al filósofo Hispano-Árabe del siglo XII Averroës de que una sociedad es aquella que permite a cada mujer, niño y hombre pueda desarrollar las posibilidades que Dios le dio.

<sup>105</sup> “El gobierno de Filipinas está promoviendo de manera activa las franquicias a indigentes ya que las empresas en franquicia generalmente son más exitosas y emplean a más personas que las empresas independientes.” Comunicación personal con Samie Lim, Presidente, Philippine Franchise Association, marzo de 2005. Las academias de inglés privadas abundan en Latinoamérica. La mayoría son bastante pequeñas. Sin embargo, las escuelas de franquicia Wizard fundada por Carlos Martins en Brasil, enseñan a 500,000 estudiantes con 15,000 empleados en sus 1,200 locales. Cada escuela Wizard tiene un promedio de 12.5 empleados. En 2004, Martis fue honrado como uno de los 10 más importantes empresarios del Brasil, y su franquicia se ha expandido a los EEUU y Japón, [www.wizard.com.br](http://www.wizard.com.br).

<sup>106</sup> Muchos psicólogos y consultores de franquicias insisten en que los “in-presarios” y no los “empresarios” son los más adecuados para las franquicias. “Los empresarios tienden a ser altamente independientes, toman muchos riesgos y no necesitan que nadie les administre o los estimule. Los In-presarios son auto-gerentes, pero les gusta trabajar dentro de pautas en armonía con otras personas. Los In-presarios pueden ser creativos dentro de una estructura. Los empresarios necesitan definir su propia estructura.” Fred Berni, Presidente, Dynamic Performance Systems, en *The Globe and Mail*, Toronto, 9 de julio de 1999.

<sup>107</sup> Una versión original de este documento fue presentada por primera vez en un diálogo auspiciado por el Center for Economic Self-Reliance en BYU el 5 de noviembre de 2004. Después de la presentación, el Prof. Don Adolphson me desafió a definir una franquicia en diez palabras o menos. Mis diez palabras: “una relación simbiótica entre empresarios locales y una institución habilitadora.”

<sup>108</sup> Las empresas jerárquicas tradicionales concentran la riqueza en manos de algunas élites privilegiadas. El sistema de franquicias distribuye la propiedad y riqueza entre su red. La diferencia es obvia cuando uno se pone a analizar la lista Forbes anual de los billonarios del mundo. Algunos de los franquiciadores más importantes del planeta (Marriotts, Fred DeLuca o Subway) se ven positivamente modestos entre sus colegas billonarios ya que han compartido su riqueza directamente con miles de propietarios locales. Esta distribución de la riqueza puede ser bastante dramática. “La regla digital en Brasil es que el franquiciador de los EEUU recibe alrededor del 20% de lo que recibe el franquiciado matriz brasilero.” Comunicación personal con Paulo Cesar Mauro, Director de International Relations, ABF (Asociación Brasileira de Franquicias), marzo de 2005.

<sup>109</sup> El consultor de franquicias con base en Illinois Francorp se promociona con una foto de un conejo y un título: “El arte de la reproducción” La industria de franquicias promociona el hecho de que una nueva localización de franquicia se abre en los EEUU cada 8 minutos. Información recabada en la International Franchise Association 45<sup>th</sup> Annual Convention, Hollywood, FL, Marzo de 2005.

<sup>110</sup> Stephen W. Gibson y Jason Fairbourne, *The MicroFranchise Handbook*.

111 Esta simpática expresión viene de Scott Hillstrom, fundador, Health Stores Foundation y un residente del área del gran Minneapolis. Scott es uno de los fundadores y proponentes líderes del incipiente movimiento de MicroFranquicias.

112 Comunicación personal con Kevin Miller, marzo de 2005. Kevin no implica una difamación peyorativa. Su expresión coloquial es solo otra manera de decir que no se necesita ser un genio empresarial para ser propietario y administrador de una localización de franquicias exitosas.

113 McDonalds tiene 31,000 puestos que operan en 119 países. Subway tiene 23,000 puestos que operan en 77 países. Burger King opera en 11,000 puestos en 61 países. La información viene de una historia de noticias APP sobre el 50° aniversario de McDonalds en abril de 2005, comunicación personal con Fred DeLuca, co-fundador de Subway en marzo de 2005, y una presentación de Marlene Gordon, abogado de propiedad intelectual de Burger King, en la Convención de IFA, en Hollywood, FL, marzo de 2005. Las organizaciones de franquicias también pueden crecer en grande. Algunos franquiciados multi-unidades son propietarios de más de 900 puestos. Michael H. Seid, Managing Director, Michael H. Seid & Associates. Presentación en la Convención IFA, Hollywood, FL, marzo de 2005. Fred DeLuca cree que Subway y otras redes de comida rápida podrían eventualmente crecer hasta 100,000 puestos a nivel mundial. Fred DeLuca con John P. Hayes, *Start Small Finish Big* (New York: Warner Books, 2001).

114 Australia tiene más franquicias per cápita que los Estados Unidos. Un franquiciador global principal con raíces asiáticas es Japan's Kumon Institute of Education que tiene 23,000 puestos en 43 países. [www.kumon.com](http://www.kumon.com). Sin embargo, hasta estas cifras unitarias palidecen en comparación con el potencial que tienen las redes de MicroFranquicias en los países en desarrollo. Por ejemplo, existían 130,000 Grameen telephone ladies en Bangladesh para julio de 2005, con 200,000 esperados para fines de 2005. Comunicación personal con Muhammad Yunus, julio 2005. Las réplicas exitosas de Grameen Village Phone operan actualmente en Uganda y Ruanda. Comunicación personal con Barbara Weber, julio de 2005.

115 Las instituciones débiles son “el punto de referencia” de los países pobres. “U.S. Foreign Aid: Meeting the Challenges of the Twenty-first Century,” USAID White Paper, enero de 2004.

116 En las sociedades público-privada, los socios de empresas con fines de lucro a menudo se quejan de que las organizaciones de la sociedad civil sufren de la “patología de la limosna.”

117 Mientras cargaba mi carro de gasolina recientemente en Lehi, Utah, me volví completamente y conté un total de 20 empresas al alcance de mi vista. 18 de ellas eran franquicias.

118 John Naisbitt, *Megatrends* (New York: Warner Books, 1982)

119 New Business Magazine, “Franchising Shows Strong Growth,” [www.newbusiness.co.uk](http://www.newbusiness.co.uk) 2004-02-07. AFDB’s article *Franchising to Support SMEs’ Development in Africa* cita datos de varios países.

120 Difícilmente se puede exagerar la importancia de los sistemas operativos de franquicias. Este conjunto de estándares y procedimientos altamente refinados y en constante mejora, codificados para su réplica es lo que distingue el concepto de franquicias de una pequeña empresa tradicional. El Presidente de Sun Microsystems, Scott McNealy se emociona al decir que “la red es la computadora.” En una franquicia, “el sistema es la empresa.” La fanática atención a los detalles por parte de Ray Kroc permitió que miles de propietarios en docenas de países dirijan empresas exitosas al enfocarse simplemente en las tres medidas de McDonald: calidad, servicio y limpieza. Un sistema operativo de franquicias es básicamente lo mismo que un plan de calidad que permite a una compañía recibir una certificación ISO 9001: planificar con precisión, documentar con rigurosidad, y medir continuamente, lo que permite un círculo de retroalimentación que resulta en una Administración de Calidad Total (TQM *por sus siglas en inglés.*)

“Proporcionamos una paz mental y un éxito repetible” es la forma en que Varsity Contractors expresa esta idea, Michael Gerber en su excelente serie *The E Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don’t Work and What to Do About It* (New York: Harper Collins, 2001).

121 “Las franquicias tienen que ver con la inversión de recursos por adelantado que pagan en 5 a 10 años.” Bachir Mihoubi. Presentación en la IFA Convention, Hollywood, FL, marzo de 2005.

122 Los centros de acondicionamiento físico Curves for Women de Gary Heavin, la franquicia con crecimiento más rápido de la historia, se ha expandido a 9,800 puestos en varios países desde 1995. [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com), Franchise Zone.

<sup>123</sup> Las MicroFranquicias pueden ser “particularmente adaptadas para penetrar áreas rurales desatendidas.” John Paul, *Private Sector Strategies for Providing Healthcare at the Base of the Pyramid*, WRI, A Development Through Enterprise Report, noviembre de 2005.

<sup>124</sup> El crecer en los 60s, recuerdo la felicidad de los jóvenes al tener al fin una McDonalds en su ciudad. Las franquicias icónicas con cachet nacional pueden mejorar la autoestima colectiva de una pequeña comunidad. En los países en desarrollo, el desarrollar MicroFranquicias clave en áreas periféricas puede ayudar a reducir la marea de migración económica de áreas rurales a urbanas al proporcionar alternativas al hastío de pequeños pueblos.

<sup>125</sup> Martin Frey cree que en países en donde existe trabajo pero no empleos, el aprendizaje fuera de onda podría empoderar a los jóvenes. El modelo empresarial de franquicias parece estar bien diseñado para los sistemas de capacitación tipo aprendizaje en el puesto de trabajo que eventualmente llevan a la gerencia y luego a oportunidades de propiedad.

<sup>126</sup> Un socio empresarial recientemente dejó su cargo después de haber servido como alcalde de un pueblo de México de alrededor de 25.000 habitantes. Un día regresaba a su hogar cuando una turba de criminales portando armas de un barrio vecino lo raptó por varios días. Le robaron su vehículo, le vaciaron su cuenta bancaria, y le inflingieron una discapacidad permanente al rociarle macis en sus ojos y golpearlo severamente. Botado en un oscuro callejón después de dicha experiencia horrorosa, mi amigo cojeó a su hogar profundamente traumatizado. Fue una de las víctimas de un “secuestro express”, un crimen violento que es muy común en México en estos días. Una vez que regresó a su hogar y parcialmente recuperado, mi amigo decidió no reportar el incidente, y mucho menos presentar cargos. Fácilmente podría identificar a sus secuestradores, pero temía de la venganza de la pandilla. Cuando un alcalde de una ciudad de 25.000 habitantes no repara por crímenes violentos cometidos contra su persona o propiedad, ¿qué esperanza existe para un ciudadano ordinario?

<sup>127</sup> Actualmente Subway tiene 23,000 puestos en 77 países de propiedad de 10,000 franquiciados. Comunicación personal con Fred DeLuca, Co-Fundador, Subway, marzo2005. Esto significa que el promedio de franquiciados de Subway es propietario de 2.3 puestos. El total de ganancias del sistema es de US\$8 billones, así que el volúmenr unitario promedio global

es de alrededor de US\$345,000. Muchas redes de MicroFranquicias tendrán dinámicas similares de franquiciados de niveles múltiples, aunque con cifras AUV mucho más pequeñas.

<sup>128</sup> Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* (New York: Little, Brown & Company, 2000)

<sup>129</sup> El mejor análisis contemporáneo de los asentamientos británicos contra los conquistadores españoles se encuentra en *Empires of the Atlantic World: Britain and Spain in America 1492 – 1830* de John H. Elliott (New Haven: Yale University Press, 2006)

<sup>130</sup> “Los grandes financiamientos y las valoraciones altas son vistas en países con una tradición legal común.” Josh Lerner y Antoinette Schoar, *Private Equity in the Developing World: The Determinants of Transaction Structures*, London School of Economics y Harvard Business School Research Division, 2002.

<sup>131</sup> “Existen diferencias culturales entre países, pero en las franquicias hay más similitudes que diferencias.” Donald Dwyer, Jr. Presentación en la IFA Convention, Hollywood, FL, marzo de 2005.

<sup>132</sup> Por ejemplo, Burger King opera actualmente en 61 países, pero han protegido su marca legalmente en muchos países adicionales donde esperan hacer negocios en el futuro. El plan estratégico de Burger King define la protección de su marca con 5 a 10 años antes de que realmente comiencen sus operaciones en un país nuevo. Presentación en Marlene Gordon, IFA Convention, marzo 2005.

<sup>133</sup> Michael Seid. Presentación en la IFA Convention, Hollywood, FL, marzo 2005.

<sup>134</sup> La sabiduría convencional en la industria es que el 20 al 30% de los puestos de una red deben ser de propiedad del franquiciador en forma de puestos de la compañía. Esto genera credibilidad en los franquiciados. Proporciona una plataforma para pruebas piloto y nuevas expansiones. Previene que se implementen muchas ideas malas. Extractado de una presentación de Donald Dwyer, Jr., Director, International Operations, The Dwyer Group, IFA Convention, Hollywood, FL, marzo de 2005.

<sup>135</sup> [www.sba.gov](http://www.sba.gov)

<sup>136</sup> Un franquiciador típico tiene una persona de apoyo en las Oficinas Centrales por cada 35 localizaciones de franquiciados internacionales.

Donald Dwyer, Jr., Director, International Operations, The Dwyer Group. Presentación en la IFA Convention, Hollywood, FL, marzo 2005.

<sup>137</sup> Recomiendo la “Teoría en Red Para un Mundo Mejor”. [www.omidyar.net/group/netchange](http://www.omidyar.net/group/netchange) Jeffrey S. Nielsen argumenta que las jerarquías basadas en rango fomentan el secreto y la mala comunicación, mientras que los grupos en base a similares “cultivas la total inteligencia de la organización” ya que “la comunicación genuina solo se da entre iguales.” Jeffrey S. Nielsen, *The Myth of Leadership: Creating Leaderless Organizations* (Mountain View, CA: Consulting Psychologists Press, Inc. 2004). La presencia de los EEUU en Irak ilustra este punto. Una fuerza militar jerárquica puede aplicarse sobre un ejército permanente, pero la construcción de una nación requiere de redes ampliamente difundidas que gradualmente conquisten los corazones y las mentes.

<sup>138</sup> A causa de la sensibilidad cultural, la red de franquicias “Church’s Chicken” lleva el nombre de “Texas Chicken” en el medio oriente. Bachir Mihoubi, VP de la Global Franchising, Caribou Coffee. Presentación en la IFA Convention, Hollywood, FL, marzo de 2005. “La Franquicia es control con adaptación local.” Lee Vala, Sr. VP, The Quiznos Corp. Presentación en la Convención de la IFA, Hollywood FL, marzo 2005.

<sup>139</sup> Por ejemplo, la Unión Europea a menudo vence a los EEUU y a la OMC ya que la Unión Europea tiene 25 votos independientes.

<sup>140</sup> Wheeler propone el modelo SLEN “para un ambiente de redes densas y en base a confianza.” Wheeler, David, y demás, “Creating Sustainable Local Enterprise Networks,” *MIT Sloan Management Review*, Otoño de 2005.

<sup>141</sup> Estoy en deuda con el Prof. Don Adolphson del George W. Romney Institute of Public Management, Marriott School, BYU por ayudarme a comprender el rol crucial que juega el mercado de riesgos al facilitar los ciclos virtuosos en el crecimiento económico tanto de empresas públicas como privadas.

<sup>142</sup> [www.gatesfoundation.org](http://www.gatesfoundation.org)

<sup>143</sup> [www.clintonpresidentialcenter.org](http://www.clintonpresidentialcenter.org)

<sup>144</sup> [www.usaid.gov/our\\_work/global\\_health](http://www.usaid.gov/our_work/global_health)

<sup>145</sup> Dora Akunyili, Director de Nigeria’s Food and Drug Administration, *Time*, 7 de noviembre de 2005. Cuando la Dra. Akunyili asumió su puesto



en 2001, 80% de los medicamentos vendidos en Nigeria eran adulterados o falsificados.

<sup>146</sup> Los seres humanos tenemos un sentido innato de justicia y una afinidad por castigar a los tramposos. Ernst Fehr dice que un “castigo altruista es el pegamento que mantiene unida a la sociedad.” Ernst Fehr, y demás, “Neurobiology of Altruistic Punishment,” *Science*, 27 de agosto de 2004. El interés personal magnifica esta tendencia para disciplinar el comportamiento errado a medida que los propietarios interactúan dentro de redes de franquicias.

<sup>147</sup> Scott Hillstrom compartió su poderosa visión. Sus farmacias Health Store en Kenia revocaron la licencia de un franquiciado por el incumplimiento clínico o documental. Las redes de franquicias distribuyen productos y servicios de calidad en ambientes en donde las jerarquías de comando y control generalmente fracasan.

<sup>148</sup> [www.condusef.gob.mx/informacion\\_sobre/patronato/patronato.htm](http://www.condusef.gob.mx/informacion_sobre/patronato/patronato.htm)

<sup>149</sup> [www.promujer.org](http://www.promujer.org)

<sup>150</sup> [www.freedomfromhunger.org](http://www.freedomfromhunger.org)

<sup>151</sup> El agua limpia y el crédito son dos ejemplos comunmente citados de bienes y servicios en donde el castigo a la pobreza puede elevar los presión en vecindarios pobres en un factor de 10 o más.

<sup>152</sup> Me encontraba en la ciudad de México hace algunos años, y tomé un tour de Grey Line para el área metropolitana. A medida que el bus turístico pasaba por uno de los barrios más afluentes del pueblo, el guía mencionó que las viviendas más grandes de la zona pertenecían al Jefe de Policía de la Ciudad de México. Muchos años más tarde, me encontraba en un remoto lugar de México hablando con un señor mayo sobre su hijo que recientemente se había graduado de la academia de policía. “Por fin le dieron su esquina” dijo el hombre. En otras palabras, su hijo estaría financieramente bien ya que ahora podría llevar a su hogar las coimas que le pagaban en su intersección asignada. Cuando a los políticos les falta la voluntad de eliminar este tipo de corrupción descarada, solo puede darse mediante la presión de los líderes empresariales ya que la persona promedio en las calles se siente impotente para afectar profundamente la extorsión con raíces institucionales. En la India se llama “dinero rápido.” En Perú lo llaman “coima.” En México lo denominan una “mordida”. Los venezolanos la llaman “matraca.” Las

coimas y los pagos a la corrupción se encuentran en el corazón mismo de la pobreza en cualquier idioma.

153 Grandes cantidades de personas con “intereses económicos en su sociedad” “... demandará servicios públicos decentes,” lo que a cambio “promoverá el crecimiento.” “Micro no more,” *The Economist*, 5 de noviembre de 2005.

154 Kapur y McHale denominan a estas “personas determinadas con la chispa y la capacidad de resistirse a la corrupción y gobierno incompetente... constructores de instituciones.” Devesh Kapur y John McHale, *Give Us Your Best and Brightest* (Washington, D.C.: Center for Global Development, 2005).

155 [www.porunpaismejor.com.mx/EmpresasComerciales.htm](http://www.porunpaismejor.com.mx/EmpresasComerciales.htm)

156 [www.porunpaismejor.com.mx/EmpresasSociales.htm](http://www.porunpaismejor.com.mx/EmpresasSociales.htm)

157 Christopher Rodrigues, Presidente y CEO, Visa International. Presentación en la WRI Conference “Eradicating Poverty through Profit: Making Business Work for the Poor”, San Francisco, diciembre de 2004.

158 La corrupción “eleva el costo” de cada transacción y permite las “transacciones indeseables” se lleven a cabo, minando la confianza del consumidor. “The Hidden Wealth of the Poor,” *The Economist*, Noviembre de 5, 2005

159 “El costo asociado con el crimen, corrupción, sobre-regulación, débil imposición de contratos e infraestructura inadecuada puede totalizar hasta un cuarto del movimiento de una compañía.” World Bank, *World Development Report 2005: A Better Investment Climate for Everyone*.

160 Comunicación personal con Beatriz Lagos y miembros de su familia, noviembre de 2001.

161 Extractos de presentaciones Arun Sarin, CEO, Vodafone y Charlotte Grezo, Director de Responsabilidad Corporativa, Vodafone en la WRI Conference “Eradicating Poverty through Profit: Making Business Work for the Poor”, San Francisco, diciembre de 2004.

162 En una estadística ampliamente referida, ICICI calcula que se requiere 40 veces más mano de obra para proporcionar los US\$1.3 millones en créditos para clientes de microfinanciamiento que para expandir el mismo monto de crédito a una corporación grande.

163 Menos de un año después, el ICICI Bank reportó de 1.5 millones

de clientes de Microfinanciamiento servidos mediante una red de 53 bancos locales pequeñossmall local banks. “A survey of Microfinance,” *The Economist*, noviembre de 5, 2005

<sup>164</sup> Nachiket Mor, Director Ejecutivo, ICICI Bank. Presentación en WRI Eradicating Poverty through Profit, San Francisco, Diciembre de 2004.

<sup>165</sup> Si una firma de EEUU desea expandirse al exterior, la Overseas Private Investment Corporation, OPIC, históricamente requiere que la firma aporte con el 30% del financiamiento por sí mismos. Durante la administración Clinton, la OPIC cambió las reglas para los franquiciadores. Si un franquiciador de EEUU desea expandirse al exterior, la OPIC financiará el 100% de la inversión. Comunicación personal con Ann Tull, Director of International Development, Maui Wowi, y ex Director de los US Export Assistance Centers, US Department of Commerce, Marzo de 2005. Algunos bancos están tan enamorados con el desempeño predecible de las franquicias, que están dispuestos a financiar hasta el 120% de los costos de arranque de una franquicia. Esto genera un problema ya que la mayoría de los franquiciadores requieren que franquiciados potenciales aporten un determinado porcentaje de la inversión inicial de su propio patrimonio privado. Randy Clifton, Senior VP, Franchising, Pizzeria Uno Corporation. Presentación en la IFA Convention, Hollywood, FL, Marzo de 2005. Muchos franquiciadores alinean el financiamiento con antelación y ofrecen a los franquiciados potenciales un paquete de negocios que incluye una o más opciones financieras. La rápidamente creciente franquicia Big O, por ejemplo, ofrece un financiamiento preacordado con el propietario de Wachovia, CIT o GE Franchise Finance. Esto reduce en gran manera el tiempo requerido para llevar un nuevo puesto de Big O en línea. John Hyduke, Vice President, Franchise Development, Big O Tires. Presentación en la IFA Convention, Hollywood, FL, marzo de 2005. Para una mirada más exhaustiva a las opciones financieras de las MicroFranquicias, véase Kirk Magleby, “Financing MicroFranchise Networks,” en el siguiente *MicroFranchise Toolkit* a ser publicado por la MicroFranchise Development Initiative, Marriott School of Management, BYU.

<sup>166</sup> Por ejemplo en México, mientras que la economía crecía en un 4.4% en 2004, el sector de las franquicias creció en un 19%. “Las empresas en franquicia han crecido a un índice anual promedio de 20-30% desde

finales de los 90, en comparación a un índice de crecimiento económico de 6-8%.” Dhawal Shah, “The Enormous Potential of International Franchising in India,” *India Infoline*, 4 de septiembre de 2004. En la España de años recientes, las franquicias han crecido en un 40% por año. En Japón, a un promedio del 6-8%, aún en años en los que el crecimiento económico general era horizontal. Nueva Zelanda ha sido testigo de un reciente crecimiento “exponencial” en las franquicias. Véase Diane H.B. Welsh y Ilan Alon, editors, *International Franchising in Industrialized Markets: North America, the Pacific Rim, and Other Countries* (Riverwoods, IL: CCH, Inc., 2002). El sector de las franquicias está creciendo mucho más rápido que la economía subyacente en la mayoría de los países de la tierra. La tendencia tiene décadas de antigüedad y aun parece vigorosa.

167 Marko Grunhagen, “Franchising as an Export Product and Economic Development Tool,” *Global Issues* (Clemson, SC: Clemson University Center for International Trade, 2001).

168 Durante los años 50, la economía mexicana era cuatro veces más grande que la coreana. Hoy en día, la economía sur coreana es más grande que la mexicana que la de México aun cuando México tiene más que el doble de la población sur coreana. Denise Dresser rogó apasionadamente a sus conciudadanos mexicanos a que despierten y sientan el olor del kimchi en su presentación en la conferencia del 1 de septiembre del 2005 “Building Businesses and Innovation at the Base of the Pyramid” en la Ciudad de México.

169 [www.farmaciasdesimilares.com.mx](http://www.farmaciasdesimilares.com.mx). La red de franquicias tiene más de 3,400 puestos en México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Ecuador, Perú, Chile y Argentina.

170 [www.paleterialamichoacana.com](http://www.paleterialamichoacana.com)

171 Las franquicias también están ayudando a que Brasil se desarrolle económicamente. Cerca del 25% de los SMEs en Brasil son franquicias, afiliadas con más de 1,200 redes de franquicias.

172 [www.cfwwshops.org](http://www.cfwwshops.org) Véase Michelle Fertig y Herc Tzaras, *What Works: Healthstore's Franchise Approach to Healthcare*, WRI Development Through Enterprise What Works Case Study, noviembre de 2005.

173 [www.creatingenterprise.com](http://www.creatingenterprise.com)

174 [www.grameenphone.com](http://www.grameenphone.com) Cada dama es propietaria de un celular y un cargadore de baterías solar.

<sup>175</sup> Tex Gunning, director de las estrategias empresariales BOP de Unilever, le dijo a Scot Hillstrom que existen 15,000 damas Shakti Amma en la India en la actualidad. Tex espera que esa cifra pronto se incremente a 100,000. Scott Hillstrom, comunicación personal, noviembre de 2005.

<sup>176</sup> Unilever Vietnam vende a través de una red de 100,000 representantes independientes, cada uno con un promedio de US\$3,000 en ventas por año, lo que permite a Unilever Vietnam a un neto de US\$300 millones por año.

<sup>177</sup> [www.campero.com](http://www.campero.com)

<sup>178</sup> E.F. Schumacher, *Small is Beautiful: Economics as if People Mattered* (New York: Harper & Row, 1973). Por ejemplo, el imperio global de Amul se basa en más de ocho millones de minúsculas manadas vacunas Hindúes.

<sup>179</sup> Meeting of the Steering Committee, MicroFranchise Development Initiative, Center for Economic Self-Reliance, Marriott School of Management, BYU, abril de 2005. Es importante notar que el término “micro franquicia” es comúnmente usado en Europa para denotar una pequeña oportunidad empresarial de franquicia disponible a los empresarios en los países en desarrollo. El término “Micro Franquicia” en este libro hace referencia a una empresa muy pequeña en franquicia u oportunidad empresarial social disponible a los empresarios en los países en desarrollo.

<sup>180</sup> Grameen Bank otorga préstamos de hasta US\$15,000 sin garantías en Bangladesh. Comunicación personal con Muhammad Yunus, julio de 2005. Se dispone de financiamiento local en la mayoría de los países en desarrollo en montos de 3X PIB per cápita si un empresario aspirante presenta un plan empresarial sólido. La presencia de una red de franquicias respaldando un plan empresarial será considerado como favorable por la mayoría de los prestamistas en algunos mercados, los crédito franquiciados serán considerados como garantizados, al igual que lo son en los EEUU.

<sup>181</sup> Existen varios formatos distintos disponibles para una franquicia de Farmacias de Similares en México. Los puestos “Chirris” están diseñados para pequeños poblados. Cuestan alrededor de US\$16,000 para su arranque, por lo tanto encajan en la definición de una Micro Franquicia. Los puestos de “Pueblerinas”, diseñados para mercados más grandes, tienen muchos más SKU y requieren una instalación más sofisticadas. Las localidades

“Ciudadinas”, diseñadas para ciudades con una población sobre los 50,000 hab., tienen una farmacia y una clínica médica lado a lado. Las localizaciones “Mega”, diseñadas para grandes ciudades, tienen una farmacia, una clínica médica, y un laboratorio médico en instalaciones mucho más grandes.

182 Por ejemplo, Kick Start, alega haber movido el dial del PIB tanto en Kenia como en Tanzania con su bomba a pedal Moneymaker para riego mejorado. [www.approtec.org](http://www.approtec.org).

183 [www.iadb.org](http://www.iadb.org)

184 [www.ifc.org](http://www.ifc.org)

185 [www.mca.gov](http://www.mca.gov)

186 Jonathan Lash, Presidente, World Resources Institute, en su bienvenida a la WRI “Eradicating Poverty through Profit” Conference Program Book, San Francisco, diciembre de 2004.

187 “Franchisees are called ‘entrepreneurs in a box.’” Jay Finegan, *Inc Magazine*, noviembre de 1995.

188 El comentario de Muhammad Yunus después que le expliqué que muchas industrias en la familia de empresas Grameen son MicroFranquicias clásicas: “Sí, eso es lo que estamos haciendo. Funciona. Solo vayan y háganlo.” Comunicación personal con Muhammad Yunus, julio de 2005.

189 María Otero, Presentación en BYU Economic Self-Reliance Conference, marzo de 2005.

190 Por ejemplo, Kenya-based Pride Africa, usando el modelo empresarial de franquicias, ha crecido para convertirse en la MFI más grande de África Oriental. Han franquiciado operaciones en cinco continentes administradas desde sus oficinas centrales de Nairobi.

191 Las cinco preguntas son de presentaciones en WRI, San Francisco, diciembre de 2004.

192 Las cinco expectativas son de presentaciones en WRI, San Francisco, diciembre de 2004.

193 WBCSD, *Business for Development: Business Solutions in Support of the Millennium Development Goals*, septiembre de 2005.

194 Los niños inmigrantes Mexicanos reciben menos educación que los de los no inmigrantes. Maurice Schiff, Caglar Ozden, editors, *International Migration, Remittances and the Brain Drain* (Washington, D.C.: World Bank, 2005).

195 Hernández, Hinojosa y Terry todos presentaron en la MIF y WRI Conference, “The Technology of Remittances,” San Francisco, diciembre de 2004.

196 Se están realizando trabajos innovadores relacionando a los emigrantes mexicanos con empresas en su tierra natal por parte de la organización No Borders de Raul Hinojosa (*Sin Fronteras*). Véase John Paul, *What Works: Thamel.Com, Diaspora-enabled development*, WRI, diciembre de 2005 para un caso de estudio sobre emigrantes Nepaleses que ayudan a establecer empresas locales en sus hogares en Katmandu y sus entornos.

197 Comunicación personal con Ruben Andia y su familia, noviembre de 2004 y Febrero de 2006.

198 Muchos gobiernos son concientes del envenenamiento y distorsión del mercado que resulta de la ropa usada. Por ejemplo, Bolivia ahora prohíbe de manera expresa en embarques humanitarios.

199 Una fuente excelente de detalles sobre los ambientes regulatorios de un país dado, y cómo se relaciona al arranque y administración de una empresa, es “Doing Business” publicada por el Banco Mundial, [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org).

200 Las citas de esta sección son todas de la WRI Conference “Eradicating Poverty through Profit,” San Francisco, Diciembre de 2004.

201 Sobre el valor de las innovaciones de la sociedad civil para empresas principales, véase, Rosabeth Moss Kanter, “From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation,” *Harvard Business Review*, mayo-junio 1999.

202 Valeria Budinich, *A Framework for Developing Market-Based Strategies that Benefit Low-Income Communities*, Ashoka Full Economic Citizenship Initiative, agosto de 2005.

203 George Lodge y Craig Wilson, *A Corporate Solution to Global Poverty: How Multinationals Can Help the Poor and Invigorate Their Own Legitimacy* (Princeton: Princeton University Press, 2006)

204 Más de la mitad de los 700 conceptos de franquicias operando en las Filipinas, por ejemplo, son autóctonos, y muchos de ellos encajan en el perfil para ser clasificados como MicroFranquicias. Un ejemplo interesante: Masaje de pies con acupuntura oriental. Comunicación personal con Samie Lim, marzo de 2005.

205 Honey Care Africa es un proyecto IFC galardonado de Kenia. Véase [www.honeycareafrika.com](http://www.honeycareafrika.com).

206 Para una lista de debacles sobresalientes, véase James Bovard, *The Continuing Failure of Foreign Aid*, Policy Analysis No. 65, (Washington D.C.: Cato Institute, 1986). En su defensa, debo agregar que la comunidad de desarrollo profesional ha mejorado sus antecedentes en los últimos quince años.

207 Comunicación personal con Leonidas Villagrán y microfranquiciados Yogurt Tito, febrero de 2006.

208 Comunicación personal con Maria Teresa Valencia, febrero de 2006.

209 Por ejemplo en los EEUU es muy común ver combinaciones de restaurantes de comida rápida con estaciones de servicio. Esta estandarización de localizar una franquicia dentro de una franquicia incrementa la probabilidad de que una unidad empresarial alcance viabilidad.

210 “Mail Boxes, Etc. no rinde las suficientes utilidades de una sola localización para permitir que una persona en los EEUU viva cómodamente. Por lo tanto, la mayoría de las franquicias MBE poseen por lo menos 2 a 3 localidades.” Comunicación personal de Linda L. Burzynski, CEO, CM IT Solutions, marzo de 2005.

211 Los consultores de franquicias llaman a este concepto de ser propietarios de ambas tiendas y localizaciones franquiciadas “gerencia plural.” Véase Somchanok Coompanthu y Kendall Roth, “International Services: The Choice of Organizational Forms and Plural Management,” en Diane H.B. Welsh y Ilan Alon, editors, *International Franchising in Industrialized Markets: North America, the Pacific Rim, and Other Countries* (Riverwoods, IL: CCH, Inc., 2002)

212 New York Subs copia descaradamente a Subway, completo con un diseño de logotipo Amarillo y blanco. Contours for Women es una imitación del mejor establecido Curves for Women. Existen cientos de otros ejemplos.

213 [www.opensource.org](http://www.opensource.org)

214 [www.ubuntu.com](http://www.ubuntu.com)

215 Por ejemplo, 20 millones de personas descargan MySQL al año.

216 Esta cifra de US\$1 millón viene de varias conversaciones con Scott Hillstrom y se basa en su experiencia en el establecimiento de las redes de farmacias en Micro Franquicias en Kenia. Comunicación personal con Chuck



Slaughter en junio de 2005 dice que esta cifra podría ser menor.

217 Por ejemplo, Afribike utiliza el modelo empresarial de MicroFranquicias. [www.afribike.org](http://www.afribike.org).

218 Las ágiles franquicias que penetran en áreas económicamente deprimidas no es un fenómeno único para los países en desarrollo. Las pequeñas tiendas de abarrotes Sav-A-Lot prestan servicios en áreas de mercado en los EEUU (como ser ciudades del interior) que otras cadenas de abarrotes se niegan a entrar. Con un rápido crecimiento, las 1,229 tiendas Sav-A-Lot generan de manera rutinaria mayores márgenes de utilidades que sus gigantes competidores en los suburbios. Janet Adamy, "To Find Growth, No-Frills Grocer Goes Where Other Chains Won't," *The Wall Street Journal*, 30 de agosto de 2005.

Local Initiatives Support Corporation, LISC, desarrolla franquicias para revitalizar a las comunidades de bajos ingresos de los EEUU.

219 Los US\$250 millones debería poder establecer 500 redes de MicroFranquicias y entregadas a 20 localizaciones, que es cuando están listos para su comercialización. Los US\$250 millones entonces podrán facilitar a 225 pilotos comerciales, ayudando a redes seleccionadas desarrollarse a 100 unidades, que es cuando están listas para escalar. Los US\$2.5 billones entonces podrán establecer 200 de esas redes desarrollándose rápidamente alrededor del mundo. Sería el equivalente a 200 Premios X para aliviar la pobreza. Esto, a mi juicio, ofrece al mundo si mejor oportunidad de lograr las Metas de Desarrollo del Milenio hasta el 2015. Véase Kirk Magleby, *A US\$3 Billion Solution to Global Poverty*, 2005.

220 Jim Collins y Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: Harper Business Essentials, 2002)

221 [www.marriottschool.byu.edu/selfreliance](http://www.marriottschool.byu.edu/selfreliance).

222 El orador era Stephen W. Gibson, Senior Entrepreneur in Residence, Marriott School, BYU.

223 Anne Fisher, "Risk Reward," *Fortune Small Business*, 1 de diciembre de 2005

224 Comunicación personal con John Hatch, diciembre de 2004.

225 Elizabeth Littlefield, Presentación enWRI, San Francisco, Diciembre de 2004.

226 Una auditoría de viviendas habilitadas por Microcrédito en América

Central descubrió que solo 1 empresa de 400 analizadas tenían siquiera otro empleado a parte del propietario. Otra auditoria encontró que solo 1 empresa de 700 con ningún empleado. Todd Manwaring, Stephen W. Gibson, presentaciones, MicroFranchise Learning Lab, Park City, UT, septiembre de 2005.

227 “A nivel mundial, los hombres tienden a generar más empresas que las mujeres.” Kristie Seawright, presentación, MicroFranchise Learning Lab, Park City, UT, septiembre de 2005.

228 USAID dice que la asistencia puede “disfrazar una inestabilidad subyacente.” “U.S. Foreign Aid: Meeting the Challenges of the Twenty-first Century,” USAID White Paper, Enero de 2004. Peter Bauer es menos diplomático en su argumentación de que “la ayuda incrementa el poder, recursos y patrocinio” de gobiernos corruptos y otras instituciones explotadoras, perpetuando su capacidad de despojar sus propias circunscripciones. Peter Bauer, *Equality, the Third World and Economic Delusion*.

229 Muhammad Yunus dice que el mundo necesita “cambios en nuestras instituciones” que él define como “empresas con un propósito social especial.” Comunicación personal con Muhammad Yunus, julio de 2005.

230 Para las corporaciones, “el mercado descendiente es un acto muy antinatural.” Comunicación personal con Clayton M. Christensen, Noviembre de 2005. Un excelente tratado sobre las diferencias culturales que puede dificultar las sociedades públicas/privadas es *Hidden Agendas: Stereotypes and Cultural Barriers to Corporate-Community Partnerships*, Laufer Green Isaac, febrero de 2004.

231 La cultura y hasta la nomenclatura corporativa es bastante diferente en una MNC típicamente jerárquica que en una red de franquicias. Cuando una MNC comiencen por primera vez a utilizar el modelo empresarial de franquicias con su orientación de beneficio mútuo representativa para captar a clientes y socios empresariales de la BOP, la experiencia de hecho parecerá “peculiar” para muchos de sus pesonas. La cultura de franquicias es como el estilo comunitario europeo mientras que la cultura de las MNC son más como el individualismo rígido del estilo americano. C.K. Prahalad señala a Unilever y Amul de India como ejemplos de una nueva raza de multinacionales que hayan “repensado de manera fundamental la naturaleza de la gran empresa

– como también de la pequeña empresa.” “Small is Profitable” in *Business Week Online* 26 de agosto de 2002.

232 La Shell Foundation la describe como “la transferencia del ADN empresarial” a toda la cadena de distribución de desarrollo internacional. Marc Lopatin, et al, *Enterprise Solutions to Poverty: Opportunities and Challenges for the International Development Community and Big Business*, Shell Foundation, 2005.

233 Una interesante institución peculiar es el plan PEACE del megapastor Rick Warren para distribuir un “colegio en caja, clínica en caja, y empresa en caja” para cada iglesia de Ruanda. *Time*, August 22, 2005.

234 Estoy en deuda con Michael H. Seid, Director Ejecutivo, Michael H. Seid & Associates, por su brillante solución simple para una interrogante común: ¿Cómo ayudar al empresario local para que adquiera una franquicia antes que la franquicia esté totalmente lista para su independencia? Muchas MFI no conceden créditos hasta que un cliente no haya desarrollado capacidad a través de ahorros o capacitación. Este mismo tipo de desarrollo de capacidad disciplinada será una fase preparatoria importante para el desarrollo personal de muchas MicroFranquicias exitosas. Stephen W. Gibson denomina a este enfoque el “Financiamiento para MicroPatrimonios.” Stephen W. Gibson, “First the Sweat, Then the Equity” en *Deseret Morning News* 3 de Julio de 2005.

235 Clayton M. Christensen, *The Innovator’s Dilemma*.

236 Allen Burnes, Vice Presidente de la High Growth Markets, Motorola, anunció recientemente un celular de US\$40. Después de múltiples diseños, tiene una duración de vida de la batería de 500 horas y con una característica de volumen extra fuerte para su uso en mercados demasiado ruidosos. Motorola espera que 2 billones de personas en el mundo adquieran un celular en los siguientes cinco a diez años.

237 Wireless Intelligence informa que el número de los contratos de conexiones de teléfonos celulares y prepagos a nivel mundial, exceden a los 2 billones durante el cuarto trimestre de 2005. [www.wirelessintelligence.com](http://www.wirelessintelligence.com).

238 El dispositivo AMD es conocido como el “Comunicador de Internet Personal” o PIC (*por sus siglas en inglés*). Se vende en alrededor de US\$185. Quanta en Taiwan se ha asociado con Nicholas Negroponte y la MIT Media Lab para desarrollar una computadora portátil de US\$100.

239 Carly Fiorina. Presentación en WRI Eradicating Poverty through Profit, San Francisco, diciembre de 2004.

240 Jacqueline Novogratz, CEO, Acumen Fund. Presentación en WRI Eradicating Poverty through Profit, San Francisco, diciembre de 2004.

241 La obra estándar para consultar sobre el desarrollo económico de Utah, es Leonard J. Arrington, *Great Basin Kingdom: An Economic History of the Latter-day Saints 1830-1900* (First Edition Cambridge, MA: Harvard University Press, 1958; Champaign, IL: University of Illinois Press, 2004)

242 Los estándares en la literatura de cooperación incluyen a Robert Axelrod, *The Evolution of Cooperation* (New York: Basic Books, 1984) y Elinor Ostrom, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* (New York: Cambridge University Press, 1990). Los científicos sociales han diseñado un número de juegos para probar las teorías sobre el comportamiento humano cooperativo. Miles de interacciones de juegos bajo escrutinio en condiciones controladas demuestran que los “cooperadores recíprocos” dominan las poblaciones ganadoras.

243 Sid Feltenstein, Presidente del Directorio de la International Franchise Association, habla sobre “las sinergías que son únicas para las franquicias: el poder de un plan, una red, una familia, y de la experiencia compartida.” Presentación en IFA Convention, Hollywood, FL, marzo de 2005. Uno se acuerda de la red notablemente eficiente de 5,000 Dabbawallas, distribuyendo 175,000 bandejas de almuerzos cada día para empleados de oficinas en Mumbai, India, utilizando un sistemas de cooperativas que han estado funcionando eficientemente por 100 años. Muchos Dabbawallas son analfabetos, pero su precisión les hizo merecedores de una calificación seis sigma de parte de *Forbes*.

244 Howard Rheingold, comunicación personal, noviembre de 2005 después de haber dado el discurso de apertura en el noveno Foro anual de Rocco C. y Marion S. Siciliano: Considerations on the Status of the American Society, College of Social and Behavioral Science, University of Utah.

245 Stuart L. Hart, *Capitalism at the Crossroads*.

246 Kevin H. McGovern, Director, McGovern Capital. Presentación en Cornell University, Johnson School of Management, Center for Sustainable Global Enterprise, BOP Learning Lab, febrero de 2005.

247 Las estadísticas de membresía eclesiásticas son notoriamente poco fiables en Sudamérica, pero la mayoría de los demógrafos colocan el número de Protestantes Evangélicas o de Pentecostal en Brasil entre 25 a 30 millones. Casi la mitad de ellos pertenecen a las Asambleas de Dios, *Assembléias de Deus* en portugués. En asuntos temporales, la mayoría de las organizaciones protestantes Cristianas son redes de franquicias.

248 Los valores de difusión pueden ser el impacto más importante que las MicroFranquicias tienen sobre una sociedad. Comunicación personal con Máximo San Román, julio de 2005 y febrero de 2006.

249 El sector sin fines de lucro, con 19 millones de empleados, ya es “equivalente a la octava economía más grande del mundo.” Valeria Budinich, *A Framework for Developing Market-Based Strategies*, agosto de 2005.

250 Las franquicias son simplemente más exitosas en balance, que los pequeños emprendimientos independientes. Stephen W. y Bette Gibson fundaron ACE en Cebu, Filipinas en 1999. Más de 800 estudiantes se han graduado en sus programas empresariales residents y la mayoría ha fundado empresas. Sus ex alumnos más exitosos son propietarios de franquicias, por lo que los Gibsons están planificando la transición de su escuela de un currículum empresarial general hacia un centro de capacitación de pre-adquisición de franquicias. Comunicación personal con Stephen W. Gibson, agosto de 2005.

251 [www.fundes.org](http://www.fundes.org)

252 [www.avina.net](http://www.avina.net)

253 [www.origoinc.com](http://www.origoinc.com)

254 [www.endeavor.org](http://www.endeavor.org)

255 Schmidheiny también fundó la WBCSD, the World Business Council for Sustainable Development.

256 Nova de Lima, Perú, está preparandose para lanzar un concepto de panaderías de MicroFranquicias en base a versiones reducidas de su equipo industrial. Comunicación personal con Maximo San Roman, Mayo de 2005. Scott Hillstrom ha desarrollado Laboratorios de Franquicias para proporcionar servicios de cuidados de salud en los países en desarrollo, comenzando en Ranchi, India. Comunicación personal con Scott Hillstrom, noviembre de 2005.

257 “Las franquicias generan empleos y riqueza donde sea que estén

alrededor del mundo. Este modelo empresarial, basado en la cooperación entre personas, empresas y naciones, puede hacer realidad la paz mundial.” Don DeBolt, ex Presidente de The International Franchise Association. Presentación en la 45<sup>th</sup> IFA Convention anual, Hollywood, FL, Marzo de 2005.

258 El CEO de OneRoof, Dwight Wilson tiene una visión audaz y exhaustiva de los centros de información comunitaria “humble Kinkos” evolucionando hasta empresas franquiciadas que provean de agua limpia, medicamentos esenciales, etc., dentro de las comunidades desatendidas a nivel mundial. Dwight Wilson, comunicación personal, Noviembre de 2005 y Febrero de 2006.

259 [www.oneroof.com](http://www.oneroof.com)

260 La meta de Bush: “la dignidad y seguridad de la independencia económica, en lugar del trabajo al borde de la subsistencia. 2º discurso inaugural de George W. Bush, enero de 2005. Denise Dresser cree que México tiene “muy pocos propietarios de demasiados empleados.” Denise Dresser, presentación en “Crecimiento de Negocios e Innovación dentro de la Base de la Pirámide (BOP II), Ciudad de México, Septiembre de 2005. USAID ahora está enfatizando la “sociedad, propiedad, y participación,” lo cual es una buena forma de describir el modelo empresarial de franquicias. “U.S. Foreign Aid: Meeting the Challenges of the Twenty-first Century,” USAID White Paper, Enero de 2004.

261 Imagínen a The Home Depot y Lowes compitiendo a nivel mundial con pequeñas ferreterías con MicroFranquicias. La idea misma está impregnada de posibilidades.

262 Samie Lim cree que las franquicias pueden revertir la migración urbana al proporcionar oportunidades de empleo en áreas de provincias de las Filipinas. Él cree que las franquicias hará que la economía subterránea flote al permitir que pequeñas empresas informales se vuelvan legales y escalables. Vé una evolución económica natural en el sector de la manufactura partiendo del trabajo a contrato hasta diseños originales y finalmente marcas autóctonas filipinas. Comunicación personal con Samie Lim, Marzo de 2005.

263 Sibley International ha realizado un trabajo atractivo utilizando el modelo empresarial de franquicia como herramienta para el desarrollo económico, en particular en Russia y la NIS. DAI cree que la clave para

el desempeño mejorado de una MSE incluye un ambiente habilitador de empresas, enlaces inter-firmas horizontales y verticales, actualización continua para tener competitividad y servicios de apoyo para el financiamiento empresarial, insumos de materia prima, etc., de forma que puedan crecer y movilizar la cadena de valores desde el ensamblaje de componentes importados hasta fuentes locales, luego al diseño de productos autóctonos y finalmente al negociar con “mercadería de marca.” Lara Goldmark y Ted Barber, “Trade, Micro and Small Enterprises, and Global Value Chains”, DAI bajo contrato con USAID, Febrero de 2005. Las franquicias generan estas condiciones y resultados favorables para pequeñas empresas de manera más efectiva que cualquier otro modelo empresarial existente.

264 El BID acaba de fundar el desarrollo de infraestructura de franquicias, trabajando con siete cámaras de comercio principales en Colombia. See *Multilateral Investment Fund Approves US\$1,430,200 to Develop Business Franchises in Colombia*, IDB Press Release, 5 de Diciembre de 2005. Freedom from Hunger, BYU y la Gates Foundation están trabajando en un proyecto para distribuir Servicios de cuidados de salud en franquicia en las Filipinas, India, Gana, Haití y Bolivia. Jason Fairbourne, comuna, Diciembre de 2005.

265 Thomas Sowell, “Curing Poverty or Using Poverty?,” *Creator’s Syndicate*, Enero de 2006 citing Tim Harford, *The Undercover Economist: Exposing Why the Rich are Rich, the Poor are Poor – and Why You Can Never Buy a Decent Used Car!* (New York: Oxford University Press, 2005).

266 Stuart Hart, *Capitalism at the Crossroads*.

267 Hernando de Soto, *The Mystery of Capital*.

268 Para una evaluación optimista, véase Stephen Moore y Julian L. Simon, *The Greatest Century That Ever Was: 25 Miraculous Trends of the Past 100 Years*, Policy Analysis No. 364, (Washington, D.C.: Cato Institute, 1999). Ejemplos adicionales de progreso humano general se encuentra en Gregg Easterbrook, *The Progress Paradox: How Life Gets Better While People Feel Worse* (New York: Random House, 2003).

269 “¿Qué sucederá cuando la juventud haga lo que se le pida, se eduque, y aún así no pueda encontrar empleo? Respuesta: Se enojará. Sostengo que la juventud desempleada, si no está supervisada, generará décadas de terrorismo

global. Hoy en día Francia es solamente la punta del hilo.” John Hatch, *Why is MicroFranchising Important to MFIs?*, Noviembre de 2005.

<sup>270</sup> Allen Hammond, *Which World? Scenarios for the 21<sup>st</sup> Century* (Washington, D.C.: Island Press, 1998). Hammond usa la frase “destinos globales, elecciones regionales” lo que es sorprendentemente similar a la terminología que los intrusos de la industria de las franquicias utilizan para describir su metodología. C.F. Lee Vala’s “The franchise business model is the ultimate manifestation of the popular refrain, ‘Think globally, act locally’”. Lee Vala. Presentación en la IFA Convention, Hollywood, FL, marzo de 2005. Cuando las franquicias se aplican correctamente es una expresión paradigmática del mantra global/local.

<sup>271</sup> Thomas L. Friedman, *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005).

<sup>272</sup> Howard Rheingold, *Smart Mobs: The Next Social Revolution* (Cambridge, MA: Perseus Publishing, 2002).

<sup>273</sup> Estoy en deuda con el Prof. Joan Dixon, en la Marriott School, BYU por haberme ayudado a comprender cuán profundamente han modificado la sociedad a nivel mundial las tecnologías de información, comunicación y entretenimiento. Gran parte del reciente trabajo de campo se ha dado en el desarrollo de pueblos en la Indonesia rural.

<sup>274</sup> Erik Simanis, Stuart Hart, Gordon Enk, Duncan Duke, Michael Gordon, Allyson Lippert, “Strategic Initiatives at the Base of the Pyramid: A Protocol for Mutual Value Creation,” 17 de febrero de 2005 Borrador.

<sup>275</sup> Por ejemplo, Cheryl Babcock dirige el International Institute for Franchise Education en la H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship at Nova Southeastern University in Ft. Lauderdale, FL.

<sup>276</sup> Shell Foundation, Marc Lopatin, y demás, *Enterprise Solutions to Poverty*. Ejemplos similares se encuentran en el artículo “Small is Profitable” por Manjeet Kripalani y Pete Engardio en el *Business Week Online* 26 de agosto de 2002 en donde se describe los negocios con los “beneficios de escala, pero con la particularidad del tamaño pequeño.” Cuando los biólogos descubren una forma de vida salvaje, rápidamente intentan identificar su taxonomía lo que les permite sacar ventaja de la literatura científica acumulará para ese género y especie. El identificar a las MicroFranquicias por su nombre ayudará a los actores de desarrollo a comprender la “naturaleza de la bestia.”



277 En la IFA Convention de Florida en Marzo de 2005, me gustó conocer a Todd Campi, un nativo de Nueva Zelanda con base en Australia quien es el Gerente de la Shell Oil's Global Retail Franchise Channel Strategy.

278 [www.cfwshops.org](http://www.cfwshops.org)

279 [www.farmaciasdesimilares.com.mx](http://www.farmaciasdesimilares.com.mx). Esta organización también ofrece micro-seguros de salud.

280 Un sistema integrado refinado desde inicios de los ochentas, es el modelo de Benson Institute que ha demostrado ser exitoso en África y Latinoamerica. Allen C. Christensen, y demás., *The Benson Institute Small-Scale Agriculture Model*, Benson Agriculture and Food Institute, BYU, Provo, UT, Marzo de 2003.

281 "The Wonders of Plumpy'nut," *The Economist*, 5 de Noviembre de 2005.

282 Véase *Procter & Gamble: Combating "Hidden Hunger"* WBCSD Case Study, 2004.

283 Actualmente Dell está auspiciando un proyecto que ha instalado 100,000 computadoras en las escuelas de México. Kevin Rollins dice que el reto de Dell es instalar tecnología rentable de uso compartido en los países subdesarrollados para ayudar a elevar el estándar de vida. Él esta intrigado con el potencial del modelo empresarial de las MicroFranquicias. Comunicación personal con Kevin Rollins, ex CEO, Dell Computers, Marzo de 2006.

284 [www.aptech-education.com](http://www.aptech-education.com). CDI es una organización similar con base en Brasil.

285 [www.prathamusa.org](http://www.prathamusa.org), comunicación personal con Yogi Patel, Pratham USA, Diciembre de 2004.

286 Soluciones de tecnología apropiadas para habilitar muchas de estas empresas están disponibles en [www.thesustainablevillage.com](http://www.thesustainablevillage.com), La colección ecléctica de Steve Troy's de recursos de desarrollo. Al Hammond y John Paul catalogan a docenas de posibilidades intrigantes es su "Technology Innovations at the Edge," WRI, A Development Through Enterprise Report, Octubre de 2005.

287 Clayton M. Christensen, comunicación personal, Noviembre de 2005. Howard Rheingold sugiere que en un mundo cableado, la innovación

también puede originarse a nivel local y fluir hacia otra dirección. “Ten thousand literates can equal the power of one genius.” Howard Rheingold, comunicación personal, Noviembre de 2005.

<sup>288</sup> Las “ciudades de cadena de provisión” tan alabadas de China son ejemplos contemporarios sobresalientes de la integración vertical que dirige el desarrollo económico. El impresionante complejo de fábricas de productos madereros de Dale Gledhill en Grandway en Cholulteca de Honduras es un ejemplo más modesto, al alcance de cualquier país en desarrollo.

<sup>289</sup> Véase Kirkpatrick Sale, *Rebels Against the Future: The Luddites and their War on the Industrial Revolution, Lessons for the Computer Age*, (New York: Perseus Publishing, 1996).

<sup>290</sup> Tim Stay comparte esta sabia parábola: Los países en desarrollo son como una autopista con tres carriles de tráfico y barricadas para que los motociclistas no puedan cambiar de carril. Los vehículos pasan zumbando por el carril rápido. El carril intermedio es más lento, pero los vehículos aún se mueven. El carril lento es toda una congestión de tráfico. Las personas abandonan sus vehículos, mirando la carretera, intentando entender por qué nadie se mueve. Eventualmente, las personas del carril lento se enfurecen tanto que olvidan ayudar a que su carril se mueva otra vez, y se concentran en lanzar piedras para que los otros dos carriles se desaceleren. Tim Stay, comunicación personal, Septiembre de 2005.

<sup>291</sup> Una táctica común en muchos países es simplemente dejar de dar a los empleados mayores incrementos en los costos de vida. Durante épocas de gran inflación, esto puede hacer que el cheque salarial de un empleado sea prácticamente sin valor.

<sup>292</sup> John Hatch, *Small Fortunes: Microcredit and the Future of Poverty*, PBS Documentary, Octubre de 2005 Premiere. [www.kbyutv.org/smallfortunes](http://www.kbyutv.org/smallfortunes).

<sup>293</sup> Comunicación personal con John Hatch, Octubre de 2005.

<sup>294</sup> 22% de las viviendas tienen potencial empresarial, pero solo el 60% de ellas se arriesgarían a un crédito empresarial.

<sup>295</sup> Comunicación personal con Jovy Guanzon, Octubre de 2005.

<sup>296</sup> Los discípulos de Teoría Integral de Ken Wilber hablan de una medida de desarrollo que denominan la “Felicidad Interna Bruta” e.g. Sean Hargens, “Integral Development: Taking the Middle Path Towards Gross

National Happiness,” *Journal of Bhutan Studies*, vol. 6 (2002), pp. 24-87.

<sup>297</sup> El ingreso promedio en los EEUU es de aproximadamente la media del 90% . En Brasil, con una desigualdad mucho mayor, el ingreso promedio es de solamente una media del 30%. Nancy Birdsall, citada por David Rothkopf, “Pain in the Middle,” *Newsweek*, 21 de Noviembre de 2005.

<sup>298</sup> Pierre Omidyar describe la meta como la reprogramación de ciertas líneas clave del “código fuente de la humanidad,” [www.omidyar.net/group/humansourcecode](http://www.omidyar.net/group/humansourcecode) El efecto neto será el traslado de la explotación a la cooperación, para cambiar la actitud de una mentalidad adquisitiva, encerrada, egocéntrica y sarcástica hacia una mentalidad de abundancia. Uno de los mejores ejemplos de esta mentalidad altruista se inmortaliza en la famosa pintura de John Trumbull de George Washington renunciando a su asignación, la cual cuelga en la rotonda del Capitolio de los EEUU en Washington D.C. Después de su triunfal Guerra Revolucionaria, Washington pudo haber sido rey, pero regresó a Mount Vernon a ser un agricultor, coadyuvando así a formar el carácter de una nueva nación.

<sup>299</sup> El negocio real de un franquiciador es “hacer que las personas hagan negocios y proporcionales los sistemas y el apoyo que les permite alcanzar sus aspiraciones personales y financieras.” Greg Nathan, *Profitable Partnerships*, (Toowong, Queensland, Australia: Franchise Relationships Institute, 2002)

<sup>300</sup> “Being human and being poor are incompatible.” Comunicación personal con Muhammad Yunus, *Julio de 2005*.

<sup>301</sup> Sue Adkins, *Cause Related Marketing: Who Cares Wins*, (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999).

<sup>302</sup> Professor Paul Godfrey argumenta que un “efecto de halo” incrementa el valor del accionista a lo largo del tiempo para las corporaciones que practican de manera notable con buenas obras, al aislar estas organizaciones de caídas negativas de “los miles de golpes naturales” (William Shakespeare, Hamlet, Acto III) que eventualmene acosan a toda firma. Paul C. Godfrey, “The Relationship Between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth,” *Academy of Management Review*, Vol. 30, Issue 4, Octubre de 2005. John Weiser y Simon Zadek concuerdan con su exhaustiva revision, *Conversations con Disbelievers*, The Ford Foundation, Noviembre de 2000.

303 Vincent R. Ricasio, “A Social Enterprise Approach to Combating Poverty,” 2005.

304 Eliot Jamison, consultor de mercados emergentes, inteligentemente se pregunta ¿cómo pueden ser las 180 WBCSD empresas “catalizadores para crear redes de MicroFranquicias.”? Eliot Jamison, comunicación personal, Noviembre de 2005 y Febrero de 2006.

305 Sherle R. Schwenninger, “Revamping American Grand Strategy,” *World Policy Journal*, 1 de noviembre de 2003.

306 Nitin Sanghavi, “The Use of Franchising as a Tool for SME Development in Developing Economies – The Case of Central European Countries,” in Diane H.B. Welsh and Ilan Alon, editores, *International Franchising in Emerging Markets: Central and Eastern Europe and Latin America* (Riverwoods, IL: CCH, Inc., 2001).

307 “Estamos transitando desde un mundo en donde el valor se genera en gran parte dentro de silos verticales de comando y control hacia un mundo en donde el valor se irá creando más intensamente por aquellos con los que se conecte y colabore de manera horizontal.” Thomas L. Friedman, presentación en TIECON 2005, Santa Clara, CA, mayo de 2005.

308 La penetrante frase de Clayton M. Christensen.

309 SKS Microfinance de India acaba de crear una división de franquicias. Comunicación personal con Byomkesh Mishra, diciembre de 2005.

310 Sharon Oster, Cynthia Massarsky, Samantha Beinhacker, editores, *Generating and Sustaining Nonprofit Earned Income: A Guide to Successful Enterprise Strategies* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004)

311 John Hatch estima que la “inminente convergencia de la libre empresa de arriba-a-abajo, corporaciones multinacionales con la libre empresa de abajo hacia arriba, los 100 millones de micro-empresarios del mundo, una sociedad estratégica que creo tiene el potencial de terminar con la pobreza en nuestro planeta para siempre.” FINCA International Annual Report 2003, Mensaje Del Fundador. Las iniciativas más exitosas en años recientes sobre MNC BOP utilizan alguna forma de MicroFranquicias como su modelo empresarial operativo.

312 Jane Jacobs describe a los agentes de desarrollo efectivo como “una gran colección simbiótica de pequeñas empresas” autóctonas de su ciudad

o las regiones circunvecinas enlazadas en “cadenas lógicas rápidamente emergentes” que formen una “red de relaciones simbióticas. Jane Jacobs, *Cities and the Wealth of Nations*.

313 Las franquicias han tenido una “presencia internacional cada vez más visible, especialmente en las economías en desarrollo en donde han contribuido a la reducción de la pobreza y a la generación de riqueza al estimular la creación de nuevas firmas.” John E. Clarkin y Howard F. Rudd, Jr., *Franchising as a State Economic Development Tool: Some Preliminary Analysis and Suggestions for Further Research*, Tate Center for Entrepreneurship, College of Charleston, 2005.

314 “El gobierno de las Filipinas realizó un estudio. 22% de las viviendas filipinas tenían instintos empresariales como para beneficiarse del microcrédito, pero solo 60% de esos estaban dispuestos a arriesgar un crédito empresarial. Por lo tanto, 13.2% de las viviendas filipinas son reales prospectos para un microcrédito. Jovy Guanzon, Director Ejecutivo, Philippines Microenterprise Development Foundation. Octubre de 2005.

315 “Una auditoria de 400 empresas habilitadas mediante microcrédito en América Central encontró solo 1 empresa con siquiera un solo empleado fuera de la familia inmediata del propietario.” Todd Manwaring, Director, Center for Economic Self-Reliance, Marriott School of Management, BYU. Septiembre de 2005. Una segunda auditoría encontró solo 1 entre 700.

316 “A nivel mundial, los hombres tienden a crear empresas más grandes que las mujeres.” Kristie Seawright, Catedrático, Marriott School of Management, BYU. Septiembre de 2005.

317 “Estos jóvenes han culminado el colegio. No están interesados en el minúsculo negocio de su madre. Pero solamente 1 de 6 pueden encontrar empleo en el sector formal.” John Hatch, Fundador, FINCA. Octubre de 2005.

318 “La compra de préstamos” es endémica en mercados de Microcréditos saturados como el de La Paz, Bolivia; Nairobi, Kenia; y Manila, las Filipinas.

319 “Y vino el movimiento microcrediticio y comenzó a decir ‘pongámos un peldaño a la escalera, tan cerca al suelo como se pueda’” John Hatch, *Small Fortunes: Microcredit and the Future of Poverty*, PBS Documentary, octubre de 2005 premiere.

320 Vincent Ricasio, economo, ex banquero de inversiones de la Wall Street especializado en finanzas de proyectos de desarrollo, un adjunto de la facultad de NYU, es el autor de una crítica más elegante del Microfinanciamiento tradicional en su obra de 2005, *A Social Enterprise Approach to Combating Poverty*. La tesis de Ricasio en dos palabras: Las empresas en los países desarrollados no prosperan con la deuda solo financiando en tasas de interés reales que generalmente están sobre los 35%. Generalmente las empresas saludables requieren una combinación de financiamiento de deuda y patrimonio para lograr un crecimiento robusto a corto plazo. La receta de Ricasio: Agregar a pequeñas empresas en redes de franquicias de manera que puedan ser sindicadas y su papel titularizado. Esto podría proporcionar a las pequeñas empresas el acceso a los mercados de capital mundial para el financiamiento de la deuda, patrimonio y la combinación de ambos.

321 John Hatch, *Why is MicroFranchising Important to MFIs?*, noviembre de 2005.

322 Don Terry, Manager, The Multilateral Investment Fund (MIF), Inter American Development Bank, febrero de 2005.

323 John Paul, WRI, [www.nextbillion.net](http://www.nextbillion.net), enero de 2006.

324 Muhammad Yunus, *Banker to the Poor*.

325 [www.grameen-info.org](http://www.grameen-info.org)

326 Comunicación personal con Don Terry, Gerente, The Multilateral Investment Fund, febrero de 2005. Para ver una revisión articulada de las razones por las que la Micro Franquicia es vital para el Microfinanciamiento, véase John Hatch, *Why is MicroFranchising Important to MFIs?*, noviembre de 2005.

327 Hernando de Soto, *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else* (New York: Basic Books, 2000).

328 [www.ild.org.pe](http://www.ild.org.pe)

329 Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

330 Clayton M. Christensen y Stuart L. Hart, "The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid," *Sloan Management Review*

44(1) (2002): 51-56. Tres años después de su publicación, Clayton está aun más “firmemente convencido” sobre la tesis del Gran Salto. Clayton M. Christensen, comunicación personal, noviembre de 2005.

<sup>331</sup> Véase John Stanforth, y demás, “Franchising as a Source of Technology Transfer to Developing Economies,” en Diane H.B. Welsh y Ilan Alon, editores, *International Franchising in Emerging Markets: Central and Eastern Europe and Latin America* (Riverwoods, IL: CCH, Inc., 2001)

<sup>332</sup> C. K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*.

<sup>333</sup> Varias exhibiciones estrella de Prahalad utilizan alguna variante del modelo empresarial de franquicias, por ejemplo, los consultores de ventas locales de Shakti Amma de Hindustan Lever, y los promotores locales de Patrimonio Hoy de Cemex. “Las MicroFranquicias son un vehículo apropiado para que muchas MNCs se involucren con la BOP.” Comunicación personal con Al Hammond, febrero de 2005. Cameron Rennie está de acuerdo en que las MicroFranquicias pueden ser un método muy efectivo para que las MNC se involucren con poblaciones desatendidas y se genere riqueza en comunidades de bajos ingresos al “apalancar sus marcas mediante empresarios locales.” Comunicación personal con Cameron Rennie, diciembre de 2005.

<sup>334</sup> Stuart L. Hart, *Capitalism at the Crossroads*.

<sup>335</sup> WBCSD, *Business for Development: Business Solutions in Support of the Millennium Development Goals*, septiembre de 2005.

<sup>336</sup> Christopher Rodríguez, Presentación en la WRI, San Francisco, diciembre de 2004.



[www.aefran.org](http://www.aefran.org)



[www.corpei.org](http://www.corpei.org)



ecuaf franquicias

[www.ecuaf franquicias.com](http://www.ecuaf franquicias.com)

**eNuevoEmpresario**  
*Ediciones*  
[www.elnuevoempresario.com](http://www.elnuevoempresario.com)



# Nominado para el Premio Pulitzer 2007



Kirk Magleby con el ganador del Premio Nobel de la Paz, Dr. Muhammad Yunus

Es muy honroso para la Asociación Ecuatoriana de Franquicias presentar la primera edición Latinoamericana de esta obra.

Estamos seguros que el mensaje de Kirk Magleby seguirá generando alto impacto en nuestras sociedades, ávidas de ideas positivas y revolucionarias.

Dr. Leonidas Villagrán Cepeda  
Presidente de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias AEFRAN  
[www.aefran.org](http://www.aefran.org)

"Leyendo el libro, siento que el esfuerzo de estos tres años vale la pena si aplicamos la Microfranquicia en Colombia; Que maravillosos consejos y recomendaciones" **Beatriz Herrera de Matta, Colombia, Directora del Proyecto de Franquicias Colombianas (BID - FOMIN)**

"Es una obra maravillosa. Una guía importante para promover el desarrollo de los pequeños negocios en el Ecuador e inclusive para exportarlos" **Julio Moscoso, Ecuador, Gerente de Promoción de Exportaciones y Mercados CORPEI.**

"Felicidades. Su diagnóstico del problema es excelente." **George Lodge, Massachusetts, Catedrático emérito, Harvard Business School**

"Esta es una obra a la que todas las organizaciones sin fines de lucro deberíamos acceder" **Susana Cepeda, Directora del Centro Ecuatoriano Norteamericano**

"Un lenguaje que seguramente iluminará a muchos sobre lo que es posible en términos de hacer negocios y mejorar la vida de algunas de las personas más pobres del planeta." **Barbara Weber, Washington, Grameen Foundation, USA**

"Muchas gracias por compartir sus ideas innovadoras." **Carlos Pacheco, México, Emerging Markets, General Electric**

"Estoy muy impresionado con su libro y sus ideas. Aquí en el Ecuador nos encontramos desarrollando MicroFranquicias." **Leonidas Villagrán, Ecuador, Asociación Ecuatoriana de Franquicias**

"Es una obra excelente, una real alternativa de generación de fuentes de empleo, que es lo que más requieren nuestros países" **Guido Santillán Mancero, Ecuador, Gerente General de Ecuafanquicias S.A.**

"Este estudio demuestra la verdad, una verdad que las personas de los países en desarrollo necesitan oír y comprender con desesperación." **Jesús Gómez Corral, España, Inversionista, Franchisor**

Editado por:



Colaboran en esta edición:



ecuafanquicias

**elNuevoEmpresario**  
Ediciones

