



---

**Cita bibliográfica:** Caridad, M., Castellano, M. y Bittar, O. (2020). Microfranquicias una modalidad de negocio inclusivo turístico para La Guajira, Colombia. *Investigaciones Turísticas* (20), pp. 284-314. <https://doi.org/10.14198/INTURI2020.20.13>

---

## Microfranquicias: una modalidad de negocio inclusivo turístico para La Guajira, Colombia

Microfranchising: an inclusive tourism business modality for La Guajira, Colombia

Migdalia Caridad , Institución Universitaria Tecnológico de Antioquía, Colombia  
[migdalia.caridad@tdea.edu.co](mailto:migdalia.caridad@tdea.edu.co)

María Castellano , Universidad del Norte, Colombia  
[micastellano@uninorte.edu.co](mailto:micastellano@uninorte.edu.co)

Olga Bittar , Universidad del Norte, Colombia  
[obittar@uninorte.edu.co](mailto:obittar@uninorte.edu.co)

### RESUMEN

El artículo tiene como objetivo analizar la relación entre los negocios inclusivos (NI) y las microfranquicias desde las oportunidades y desafíos que enfrenta la Guajira para incursionar en emprendimientos turísticos. Para este análisis se planteó un análisis descriptivo correlacional con diseño no experimental, transversal de campo. Se aplicó un cuestionario de 25 ítems a 147 sujetos, cuya validez fue aprobada por expertos en el área, mientras que su consistencia arrojó un Alfa de Cronbach de 0,761. Los resultados determinaron que los NI y las microfranquicias se hallan fuertemente asociadas, 873\*\*. Las conclusiones destacan la viabilidad del tipo de NI como proveedores, distribuidores o productores, mientras que en menor grado el tipo de NI como socios o aliados empresariales. En cuanto a los desafíos, el énfasis se sitúa en las políticas públicas para el desarrollo de negocios y el acceso a planes de financiación empresarial. Del lado de las ventajas, el turismo es el eje articulador para que los NI bajo la modalidad microfranquicias incursione en la región Guajira, sin embargo, es necesario abordarlas con acciones que las hagan más eficaces y efectivas. Para ello, se brinda una serie de sugerencias que coadyuven a rebasarlos con el apoyo de todos. El estudio es de gran utilidad para investigadores académicos en el sector negocios y turismo permitiendo deliberar sobre el modelo de microfranquicias como un esquema viable para minimizar las condiciones de pobreza de las personas en la base de la pirámide.

**Palabras clave:** emprendimiento; progreso; oportunidades; retos; BdP

## ABSTRACT

This article seeks to analyze the relationship between inclusive businesses and microfranchises based on the opportunities and challenges facing La Guajira when undertaking tourism ventures. The study uses a correlational descriptive analysis with a non-experimental, cross-sectional design. A 25-item questionnaire was applied to 147 subjects, the validity of which was approved by experts in the area, while its consistency yielded a Cronbach Alpha of 0.761. The results reveal that inclusive businesses and microfranchises are strongly associated,  $873^{**}$ . The findings highlight the feasibility of inclusive businesses as suppliers, distributors or producers, while to a lesser extent as partners or business partners. As for the challenges, the emphasis is on public policies for business development and access to business financing plans. On the advantage side, tourism is the articulating axis for inclusive businesses under the microfranchise modality to undertake ventures in the region of La Guajira. However, it is necessary to address them with actions that make them more efficient and effective. To this end, a number of suggestions are provided that help to overcome them with the support of all involved. The study is very useful for academic researchers in the business and tourism sector, allowing the microfranchise model to be considered as a viable scheme to minimize the poverty conditions of people at the base of the pyramid.

Keywords: entrepreneurship; progress; opportunities; challenges; BOP

## I. INTRODUCCIÓN

El abordaje de la disminución de la pobreza por parte de las organizaciones ha volteado la mirada hacia los miembros de la base de la pirámide (BdP). Como bien dice Prahalad (2005), este es un segmento que ofrece grandes oportunidades para que las empresas innoven en sus productos para captar el interés de esta población y dar respuesta a sus necesidades. Colombia ha sido un país consecuente en su propósito de crear y aprovechar las oportunidades que lo conduzcan al desarrollo social, ambiental y económico. Esto lo gerencia a través del Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, donde se promueven esquemas innovadores (CECODES, 2008), siendo los Negocios Inclusivos (NI) el esquema que ha adoptado desde hace aproximadamente doce años, dándole el mayor impulso posible mediante el liderazgo del Comité Nacional de Negocios Inclusivos, así como de la alianza establecida con el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, World Business Council For Sustainable Development (WBCSD) y el Servicio Holandés para la Cooperación al Desarrollo (SNV).

Es de conocimiento general que en Colombia hay mucha población en condiciones de pobreza que demanda ser atendida e involucrada en las cadenas de valor de diferentes empresas, bien sea como consumidores, proveedores, socios, trabajadores y emprendedores en los diferentes NI generando valor social. (BID, 2006). Sin embargo, como bien lo señala Vidal (2008) citado en Jiménez, Hernández y Pitre (2018:205):

“El desarrollo de negocios inclusivos, son un paso más allá de la Responsabilidad Social Empresarial actual, pues éstos, involucran de manera “real” a los más pobres en las cadenas de valor empresariales, sosteniendo

también, que el punto novedoso en este tipo de propuestas es el crecimiento evidenciable para cada uno de los actores del mismo”.

Como se puede evidenciar, los NI no son beneficencia sino un nuevo modelo innovador de negocio viable y factible que brinda oportunidades reales a la población vulnerable para mejorar su condición de vida de manera sostenible. Colombia ha seguido este camino y ha apostado por la inclusión de los menos favorecidos provenientes no solo de la pobreza sino también producto de los desplazamientos humanos para escapar de las áreas que durante muchos años estuvieron bajo conflicto armado, limitando sus oportunidades laborales por parte de las empresas (micro, medianas y grandes), debido al bajo interés de inserción, a la alta desconfianza, al desconocimiento de las estrategias para su implementación y al temor frente al posible impacto negativo; lo que ha incrementado el empleo informal como opción de trabajo, entre otros (Mojica, 2015)

Son múltiples las oportunidades que tiene la población para mejorar su calidad de vida, bien como consumidor, como aliado, como empleado o como emprendedor, aunque este último se convierte en una opción casi inalcanzable debido a que no cuenta con recursos económicos ni el conocimiento técnico que le permitan acceder a financiamiento bancario, más aun cuando este proviene del Estado o de organismos multilaterales (BID), Banco Mundial (BM) y Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), entre otros, para emprender un negocio. Sin embargo, las microfranquicias son un esquema en el que todavía hay que trabajar el modelo de acceso a la financiación (Portafolio, 2015), aun así, “las microfranquicias pretenden ser una alternativa de negocio para los “emprendedores por necesidad” y en particular una alternativa al desempleo y subempleo”. (Tormo Franchise Consulting, 2015:2). Estas dos últimas condiciones prevalecen en la Guajira colombiana, departamento donde los índices de pobreza son altos, 52,6% para el año 2017 mientras que a nivel nacional la pobreza se situó en 26,9% en 2017 (DANE, 2017).

Es por ello que Colombia, en aras de contribuir con la disminución de la pobreza y honrar el compromiso asumido en 2015 ante el PNUD con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), ha venido abriendo espacios de discusión entre representantes del gobierno, la academia, el sector empresarial, las Organizaciones No gubernamentales (ONG’s), organismos multilaterales (banca, cooperación internacional, entre otros), sobre las perspectivas y oportunidades que los NI brindan al sector privado y al conglomerado social colombiano. Pero más allá de ello, promueve junto a sus socios la técnica de *brainstorming* para la generación de opciones sobre probables NI con el fin de armarlas y hacerlas ejecutables.

En este momento, es significativo recordar que los NI nacen como una herramienta orientada al trabajo y la atención de la población que se halla en BdP en regiones no desarrolladas; es por ello, que aplica perfectamente a Colombia por ser uno de esos países latinoamericanos con una significativa población en el rango de pobreza y pobreza extrema que es producto, fundamentalmente, de los años de confrontación con grupos insurgentes que minaron las condiciones de vida de ciertas ciudades y departamentos siendo la Guajira uno de ellos. En cuanto a dicha condición, el estudio se enfoca en esta población colombiana, ya que registra algunos de los criterios que el concepto de NI engloba, en especial los referidos a disminuir los índices de pobreza y atender a la población vulnerable.

Es bien sabido que estos rangos de pobreza y pobreza extrema no son suficientes para justificar la creación de los NI en localidades con alto índice de vulnerabilidad, hace falta tener garantías de sostenibilidad y rentabilidad para las empresas líderes, sin embargo, desde la academia se han desarrollado algunos estudios en esta materia, como el de Pineda (2014), cuya investigación “Negocios y sostenibilidad en la Base de la Pirámide”, arrojó que los modelos de NI empoderan a las comunidades al abrir oportunidades de mercado que responden a necesidades básicas insatisfechas, creando autosuficiencia y generando fuentes estables de ingresos.

Por su parte Mojica (2015) en su estudio “Negocios inclusivos como estrategia de responsabilidad social empresarial para la inclusión laboral de los desplazados en el Magdalena”, terminó concluyendo que la desconfianza y la falta de políticas no es lo que impide la puesta en marcha de los NI, sino la demanda de las empresas de contar con personas aptas para poder satisfacer las exigencias de sostenibilidad y competitividad global que el entorno reclama.

De igual significancia es el estudio presentado por Parra (2016), titulado “Negocios Inclusivos: un modelo innovador competitivo y sostenible”, donde destaca que este nuevo enfoque permite que las organizaciones puedan rentabilizar la pobreza generando utilidades a través de la innovación en pos de mejorar las bajas condiciones de vida en las que aún millones de personas viven. Mientras que Jiménez, Hernández y Pietri (2018) en su estudio “Emprendimiento Social y su repercusión en el desarrollo económico desde los negocios inclusivos en Colombia”, concluyeron que los NI poseen la capacidad de generar bienes sociales y a su vez, obtener ganancias. Es por ello, que además de contribuir con el progreso social de las comunidades vinculadas brindando empleo, productos a precios asequibles, etc., pueden sacar ventaja de la distribución de la empresa y el medio determinado para ofrecer refuerzos que permitan enriquecer las cualidades de los individuos como son los educativos, sociales, ambientales y de independencia, entre otros.

Ahora bien, en materia de microfranquicias cabe denotar el trabajo desarrollado por Cárdenas, Escobar y Riveros (2018) “Benchmarking internacional sobre microfranquicias de formato de negocio”, donde se analizaron los proyectos en esta materia adelantados por países como Brasil, Costa Rica, Guatemala, México, Colombia, Paraguay, República Dominicana, Honduras, Surinam y Perú, indicando que estos países promueven esta modalidad en una variedad de sectores en comunidades rurales, hallándose una prevalencia hacia los sectores comercio y servicios en contraste con el sector agroindustrial. Resaltando que no hubo presencia de proyectos que promuevan microfranquicias en el sector cultural, debido tal vez a la complejidad del mismo y a su dificultad para hacer transferencia de conocimientos.

De igual manera, destacaron la importancia que reviste para el éxito del proyecto, el rol que juega la entidad que funge como impulsora del modelo de microfranquicia, soportándolo en algunos aspectos que son determinantes: Perfil del franquiciante; Perfil del franquiciado; Disponibilidad y confiabilidad de la información y construcción de confianza; Capacitación y asistencia técnica; Transferencia de los elementos clave del modelo de negocio; Financiación; Adopción de sistemas de evaluación y monitoreo y Gestión del conocimiento. Todo ello les incitó a realizar algunas recomendaciones como valor agregado, enfocadas a trabajar los proyectos de microfranquicias bajo un esquema de fases que permita el mejor manejo de estos negocios, en razón, proponen cuatro fases: a) Preselección de participantes; b) Diseño del plan

específico de cada franquiciante y “match” entre franquiciantes y franquiciados c) Pruebas y ajustes (piloto) y d) Despliegue – escalamiento.

Otro destacado estudio es el de Rivera y Rocha (2015) sobre microfranquicias como un nuevo modelo social empresarial en Colombia. El sector acuícola, donde se plantearon analizar y generar estrategias del sector acuícola a partir de las microfranquicias. Para ello caracterizaron el sector en sus diferentes conexiones a la cadena de valor. Concluyendo que las empresas del sector acuícola nacionales exportadoras de estos productos pueden abastecerse de la producción generada por los pequeños empresarios, mano de obra y el espacio donde realizan su trabajo, mientras que la empresa les ofrecería capacitación técnica y la formación en estándares internacionales de producción y sostenibilidad, así como fuentes de financiamiento para la infraestructura necesaria para el cultivo de las especies objeto del negocio.

Otro servicio para la generación de microfranquicias en este sector sería el empaquetado y conservación de los productos, donde las empresas pueden aprovechar la cantidad de personas que se hallan en estos centros acuícolas pueden ofrecer capacitación, maquinaria e infraestructura básica para poder operar. De igual manera, pueden generarse microfranquicias al vincular a las personas de la BdP como socios, distribuyéndoles la producción remanente para que puedan ofrecerla a los usuarios a precios accesibles, en los diversos locales, garantizando una manipulación adecuada de los alimentos conforme a las normas establecidas e incrementado sus ingresos y optimando las condiciones de nutrición de la población.

Como se deriva de estos trabajos investigativos, los NI son una herramienta viable para lograr que comunidades vulnerables como las de la Guajira colombiana puedan vincularse a su cadena de valor de diversos modos (consumidores, proveedores o productores, socios emprendedores) en la creación de microfranquicias, como bien se desprende del trabajo que viene desarrollando la Fundación para el Desarrollo Económico y Social para Latinoamérica (FUNDES), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), entendiéndolas como herramientas de inclusión social y económica para la población base de la pirámide (BdP) (ComunicaRSE, 2015)

Según exponen Barcala y Veitch (2014), uno de los elementos potenciadores para el desarrollo económico es el espíritu empresarial, es por ello que una de esas herramientas que logra activarlos son las microfranquicias, cuyo propósito primario es “promover el desarrollo económico mediante el desarrollo de modelo de negocios sólidos, como herramienta de alivio a la pobreza” (p. 6). Esto se traduce en trasladar hacia la población que se halla en la BdP los conocimientos, herramientas e información necesaria para que puedan abordar un emprendimiento o negocio de manera victoriosa. De igual forma, denota que el modelo de microfranquicias se proyecta en diversas líneas; por un lado, constituye un generador de recursos constante para aquellas personas o grupos susceptibles de incursionar en el mercado de ventas informales o en el desempleo y, por el otro, se perfila como una muy buena oportunidad para las pequeñas y medianas empresas de fortalecerse y expandirse en el mercado. Adicionalmente, el modelo promueve la formalización y ayuda a mejorar las tasas de supervivencia de las nuevas empresas.

Dicho lo anterior, las microfranquicias permiten a personas que aún no han desarrollado habilidades técnicas o de emprendimiento, convertirse en dueñas de sus propios negocios, invirtiendo relativamente poco dinero y aportando al contexto local.

En esencia, las microfranquicias comparten los mismos componentes de las franquicias, diferenciándose en el tema de haber sido creadas pensando en generar oportunidades económicas en la población de la base de la pirámide (Prahalad, 2005) esto con el fin de contribuir, verdaderamente, con la disminución de la pobreza (Barcala y Veitch, 2014). Para lograrlo, organizaciones consolidadas acostumbran involucrarse para respaldar el proceso de creación, pero también lo hacen los líderes de organizaciones comunitarias que tienden puentes con la comunidad, o bien organizaciones de microcrédito que sostienen los procesos de evolución del emprendimiento. Magleby (2008) en Barcala y Veitch, (2014:7) plantea 10 modelos de microfranquicias con base en la propuesta de Tobias Hülimann (2011): a) Cazador, Recolector, Granjero; b) Franquicia de productos generales; c) Paquetes para ensamblar; d) Operador propietario; e) Operador de equipo especializado f) Agentes de ventas; g) Promotor Local; h) Franquicia de inclusión financiera; i) Formato de negocio informal; j) Servicio técnico.

Como queda en evidencia, la microfranquicia es muy versátil lo cual aporta múltiples oportunidades para que la población que se halla en la BdP pueda vincularse y mejorar su calidad de vida. Llegados a este punto, cabe mencionar que la Guajira colombiana se convierte en una excelente candidata para incursionar en el mundo de los NI mediante el modelo de microfranquicias, ya que es uno de los departamentos con mayor nivel de pobreza del país, alcanzando un 44% en el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) de acuerdo a las cifras dadas por el *Departamento Administrativo Nacional de Estadística* (DANE) para el 2015, dígitos que se incrementan en las zonas rurales donde alcanza niveles de 84,6%, en consistencia con la información que arroja el Censo Nacional Agropecuario 2014 (Cámara de Comercio de La Guajira, 2018).

Es de resaltar que no todo es desfavorable en este departamento, también hay aspectos positivos que pueden ser aprovechados por organizaciones sólidas para incursionar en el mundo de los NI a través de la modalidad de microfranquicias, entre estos puede hacerse referencia al sector comercio y al sector de turismo, entre ambos han aportado el 8% al Producto Interno Bruto (PIB) del país, aunque de los dos, el turismo viene comportando un crecimiento continuo desde el 2015, lo cual se corresponde con la afluencia de 50.094 turistas extranjeros que visitaron el departamento durante el año 2017, (Cámara de Comercio de La Guajira, 2018). Esta situación es la que originó el presente estudio, planteando como principal objetivo conocer y analizar la relación entre las oportunidades y desafíos que enfrenta la población Guajira para incursionar en los NI bajo la modalidad de microfranquicias reduciendo los índices de pobreza.

## II. NEGOCIOS INCLUSIVOS (NI)

Los NI, de acuerdo con el cultivo de mercados inclusivos (GIM) del PNUD, buscan alinear los objetivos de los negocios y el desarrollo, lo cual redundará en altos beneficios para los mismos (crecimiento y ganancias, integración del mercado e innovación) y altos beneficios

para el desarrollo (empoderamiento económico sostenible de las poblaciones más pobres y su integración a los circuitos de mercado) (PNUD, 2012). Pues como bien expresó Muhamad Yunus en entrevista dada al diario [lapatria.com](http://lapatria.com) en Colombia, “Pensar que los negocios son solo dinero y ganancia es el mayor obstáculo para lograr superar la pobreza” (Osorio, 2013).

Así las cosas, los NI se han convertido en una estrategia sumamente interesante y rentable para diversas organizaciones, cumpliendo con su propósito de contribuir a disminuir los índices de pobreza de la población que se halla en la BdP. En esta dirección, los NI han buscado conciliar eficacia y eficiencia empresarial con principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva, sumando la aplicación de una nueva valoración, la efectividad y el impacto a terceros (Caridad, Hernández y Pelekais, 2014). Sin embargo, hay quienes opinan que los altos niveles de entusiasmo no han ido acompañados por niveles equivalentes de claridad. Algunas de las iniciativas que a veces se promocionan como de negocios inclusivos tienen poco de “negocios” y/o poco de “inclusivos” (Márquez, Reficco y Berger, 2009:28).

Lo anterior no quiere decir que este sea el comportamiento recurrente en los NI, de hecho existen casos de éxito a nivel mundial como las “Artesanas de Miel” en Uganda, “Entretodos Grupos Educativos de Crédito y Ahorro” en Guatemala y el “Banco de Semillas” en Angola, mientras que en Colombia, INDUPALMA, Alpina, Natura Colombia, Compañía Nacional de Chocolates, Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, CasaLuker, PROMIGAS, Pavco y Bancolombia (SNV-CECODES, 2008) estas experiencias se han dado en diferentes sectores donde empresas líderes han apoyado a los grupos más vulnerables de la BdP para iniciar emprendimientos en sus localidades, sumando esfuerzos que los lleve a elevar su condición de vida al vincularlos a su cadena de valor.

Cabe denotar que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) considera que la región latinoamericana y caribeña constituye un mercado emergente para el crecimiento de las franquicias (Ayup & Calderón, 2014), esto se corresponde con las declaraciones ofrecidas por Castrillón al diario El Heraldo “Actualmente en Colombia existen cerca de 430 franquicias y se espera que este año se creen 60 o 70 franquicias, 20 de estas hacen parte del proyecto que lideramos con el BID-FOMIN” (El Heraldo, 2017).

Esto demuestra, que las empresas del mundo y, por ende, de Colombia, han descubierto el extraordinario potencial que anida en los NI para poder apoyar a este mayoritario segmento poblacional quienes aún no cuentan con acceso adecuado a bienes y servicios, empleo y opciones empresariales, pudiendo vincularlos a su cadena de valor desde sus diversas tipologías (proveedores, consumidores, productores o aliados) (Lairú y Strandberg, 2009). Sin embargo, es propio destacar como ha venido evolucionando la definición de los NI, desde que Prahalad y Hart (2002) en su trabajo titulado “La fortuna en la base de la pirámide (The Fortune at the Bottom of the Pyramid) los colocaron en la palestra a partir de la revelación del potencial invisible que se halla en el segmento poblacional de la BdP.

Los NI han sido definidos por muchos organismos como el Programa de las Naciones Unidas (PNUD); Banco Mundial (WBG); Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD); Banco Interamericano de Desarrollo (BID); CODESPA e investigadores

(Lairú y Strandberg, 2009; Márquez, Reficco y Berger, 2010; Barrionuevo y Demenus, 2014; Montalvo, Vázquez y Amézquita, 2018, entre otros) (Cuadro 1) Todos ellos presentan criterios comunes como, atención a la población más vulnerable, disminución de la pobreza, inclusión en la cadena de valor, organización o empresa líder, ser comercialmente viables. Lo cual ratifica que los NI no son una estrategia de beneficencia sino por el contrario, buscan que el segmento menos favorecido económica y socialmente de una región mejore sustantivamente, mediante el desarrollo de habilidades y destrezas que los lleve a vincularse a la cadena de valor de las empresas líderes desde diversos bloques, consumidores, proveedores, productores, aliados o emprendedores (Observatorio Empresarial Contra la Pobreza, 2018).

Cuadro 1. Definiciones de Negocios Inclusivos

AUTOR	DEFINICIÓN
Coimbatore. Prahalad y Stuart Hart (2002)	Las poblaciones más pobres plantean un nuevo y prodigioso desafío gerencial para las empresas más ricas del mundo: vender a los pobres y ayudarlos a mejorar sus vidas al producir y distribuir productos y servicios de manera culturalmente sensible, ambientalmente sostenible y económicamente rentable.
WBCSD (2005)	Medidas de negocios viables en el tiempo que traspasan los linderos de la beneficencia y aumentan las vías para la inserción al disfrute de bienes, servicios y oportunidades de sostenimiento para la población en condiciones de vulnerabilidad mediante modelos comercialmente factibles.
PNUD (2008)	Los modelos de negocios incluyen a los pobres por el lado de la demanda como clientes y consumidores, y por el lado de la oferta como empleados, productores y propietarios de negocios en diferentes eslabones de la cadena de valor.
IARSE y AVINA (2009)	Son iniciativas económicamente rentables, y ambiental y/o socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de las personas de bajos ingresos a través del estímulo a su participación en todas las fases de la cadena de valor. (IARSE-AVINA, 2009)
Patricia Márquez, Ezequiel Reficco y Gabriel Berger (2009)	Iniciativas que permiten a las comunidades pobres acercarse a los mercados convencionales y a un ejercicio de ciudadanía más efectivo, amplio y pleno.
SNV-WBCSD (2011)	Son iniciativas económicamente rentables, y ambiental y/o socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de las personas de bajos ingresos a través del estímulo a su participación en todas las fases de la cadena de valor. (IARSE-AVINA, 2009)
Ney Barrionuevo y Wolfgang Demenus, (2014)	Los Negocios Inclusivos representan formas innovadoras y promisorias para lograr la vinculación sostenible de pequeños productores rurales a cadenas de valor .
CODESPA (2017)	Los negocios inclusivos deben proveer productos y servicios que facilitan y mejoran la vida de la gente que los adquiere o impactar positivamente en la Base de la Pirámide a través del acceso a oportunidades económicas y laborales.
Raúl. Montalvo, José Vázquez y Juan Amézquita (2018)	Constituyen relaciones entre la iniciativa privada y las poblaciones más vulnerables con la intención de conseguir beneficios mutuos.

Elaboración propia a partir de la revisión teórica, 2018.

Todas estas definiciones dejan en claro algunos elementos comunes que es conveniente destacar. En primer lugar, los NI se orientan hacia la población que se halla en la BdP para vincularlos mediante una diversidad de opciones (consumidor, proveedor, empleado o

distribuidor); en segundo lugar, genera ganancias para los involucrados, es decir, tanto para las empresas líderes como para la población en la BdP.; en tercer lugar, los NI contribuyen a mejorar las condiciones de la calidad de vida de las poblaciones vinculadas y, en cuarto lugar, estos modelos de negocios no son exclusivos del sector privado, sino que pueden surgir de la mano del estado u organizaciones no gubernamentales (ONG's). En consecuencia, puede decirse que los NI son una estrategia viable en el tiempo, que han evolucionado hasta lograr traspasar los linderos de la beneficencia incrementando las vías para vincular a las poblaciones más vulnerables en las cadenas de valor, dando así la oportunidad de poder disfrutar de bienes, servicios y oportunidades de sostenimiento mediante modelos comercialmente factibles.

### **2.1. Tipología de Negocios Inclusivos según su vinculación en la cadena de valor**

Las opciones que ofrecen los NI para la vinculación de la población que se halla en la BdP desde la visión del CECODES (2008), los NI se subdividen en dos modalidades, la primera como proveedores o distribuidores y como socios empresariales sobre este tipo de vinculación exponen es cuando la empresa líder integra a miembros con menos recursos económicos como aliados empresariales, proveedores de materia prima o servicios o bien como distribuidores. De esta manera crean valor al vincular a pequeños empresarios en sus principales actividades generando fuentes de empleo y estimulando con ello el desarrollo de habilidades y destrezas en estas personas. El segundo tipo, es vincularlos como consumidores, esta modalidad de NI se orienta a la colocación en el mercado por parte de la empresa de productos y servicios de calidad con precios y condiciones accesibles cuyo fin es dar respuesta a necesidades de las comunidades de bajos ingresos.

Sin embargo, desde la opinión de Lairú y Strandberg (2009) existen tres tipos de NI; el primero como consumidores, que deriva de la propuesta de Prahalad y Hart (2002) en su libro seminal "La fortuna en la base de la Pirámide", donde mencionan la necesidad que las empresas se enfoquen en generar posibilidades de consumo entre los miembros de la BdP, es decir, vincularlos como compradores mediante la creación de bienes y servicios de calidad, a bajo costo y en condiciones viables para lograr suplir sus carencias. Adicional a esto, las autoras expresan que "esta posición ha sido objeto de críticas porque temen que "convertir a los pobres en consumidores" sea una forma de imperialismo corporativo incapaz de contribuir a solucionar la raíz del problema de la pobreza y el desarrollo sostenible" (Lairú y Strandberg, 2009:9), razón por la cual, consideran que el segundo tipo de NI conlleva a vincular a los más pobres como proveedores, distribuidores o productores, lo cual equivale a que la empresa líder vincule a este segmento de la población a su cadena de valor logrando con ello que estos incrementen sus ingresos y al hacerlo la pobreza disminuye.

Continúan reseñando las autoras, que para evitar esta división entre productores y consumidores algunos autores como Hart y London (2005) y Wilson y Wilson (2006) consideran que "... los pobres deben integrarse como socios o aliados comprometidos en la co-creación de nuevos negocios capaces de generar valor para el conjunto de partes interesadas" (Lairú y Strandberg, 2009:9), posición esta que lleva al tercer tipo de NI, socios empresariales, es decir, las empresas vinculan a las personas de bajos ingresos en el desarrollo de innovadores emprendimientos producto de un intenso intercambio de ideas y opiniones que deriva en una

responsabilidad mutua entre comunidad y empresarios garantizando el desarrollo de la comunidad y la sostenibilidad la empresa.

De similar parecer es la opinión de Márquez, Refficco y Berger (2010), quienes adjudican a Prahalad y Hart (2002) el desarrollo de una clasificación de NI como estrategia de negocios innovadora, teniendo como foco central a quienes por siglos han sido invisibles para el campo empresarial: las personas que viven en la BdP o Sectores de Bajos Ingreso (SBI) como también le denominan Márquez, Refficco y Berger (2010); dicha clasificación o tipos de NI se identifican según sea el rol que los miembros de la BdP cumplan en su vinculación con la empresa, lo cual va a estar determinado por las capacidades que estos tengan para que la compañía decida emprender una experiencia de negocios inclusiva.

En este sentido, el primer tipo de NI está asociado a incorporar a los pobres como consumidores, tal cual lo dejan entrever (Prahalad y Hart, 2002; Yunus, 1999) cuando anuncian que este segmento de la población es un mundo sin explorar y desaprovechado por el sector empresarial siendo un mercado cautivo al que atender, pero debe hacerse de manera creativa y no bajo los métodos convencionales. Ellos destacaron la necesidad de ofrecer productos y servicios de calidad y a bajo costo, pero no quedarse allí sino atenderlos como individuos y no como simples consumidores, tratarlos bien, con respeto y dándoles el valor que ellos tienen como parte de la sociedad. Con esta visión en mente, se introduciría un aspecto diferenciador en el modelo de negocio hasta ahora desarrollado, debido a que no sería el Estado, exclusivamente, el encargado de atender a este segmento poblacional, sino que las empresas mediante la creación de alternativas de negocio inclusivas podrían alcanzar beneficios económicos y a la vez, impulsar la mejora en las condiciones de vida de los más desasistidos.

Este fue un gran paso reconocido en el mundo de los negocios, pues por primera vez se visibilizaba este sector de la población que por muchos años fue desaprovechado. Sin embargo, como bien lo señalan los autores, una población que vive en condiciones de precariedad extrema, sin ingresos suficientes para poder cubrir sus necesidades elementales, representa una gran limitante para avanzar en el objetivo salir de la pobreza; por lo tanto, plantearon la necesidad de vincularlos bajo otra figura a la cadena de valor de la empresa, naciendo así el segundo tipo de NI: Los socios empresariales. Para ello, hubo necesidad de evaluar las capacidades de estos grupos poblacionales desde sus distintos roles (recolectores, recicladores, costureras, mineros, entre otros) emergiendo alternativas que los incorporaron como productores y proveedores a las empresas líderes.

## 2.2. Elementos de éxito

El desarrollo de los NI demanda de aquellos que quieran incursionar en ellos la cumplimentación de una serie de elementos que los lleven a alcanzar el éxito del mismo. En este sentido, la mayoría de los estudiosos en la materia (WBSCD, 2005; Magleby, 2008; Márquez, Reficco y Berger, 2010; PNUD, 2008; IARSE-AVINA, 2009; Barrionuevo y Demenus, 2014; CODESPA, 2017; Montalvo, Vázquez y Amézquita, 2018), consideran que lo indispensable es contar con una empresa convencida de que este modelo de negocio es viable y sostenible en el tiempo; este tipo de empresa es la que se denomina ancla o líder. Ángel (2016), sobre esta

empresa expone que al momento de establecer contacto con los miembros de la población que se halla en la BdP debe inspirar confianza en este segmento para poder emprender algún proyecto productivo. Esta empresa ancla cumple la función de colocar en el mercado productos y servicios orientados a cubrir las necesidades de la población más vulnerable y elevar el nivel de su calidad de vida (CECODES, 2017).

De este modo, la generación de un ambiente propicio para la cooperación, se constituye en un componente fundamental para el desarrollo de NI, lo que permite obtener provecho de las sinergias resultantes a lo largo del proceso (Pineda-Escobar, 2014), ante esto, cabe destacar la estrategia de establecer alianzas con el sector público para elevar los niveles de éxito del negocio que se emprenda (Pérez y González, 2018), en este caso la organización pública funge como ente articulador entre la empresa ancla y el segmento de la población de la BdP que será vinculada. Otro elemento de éxito para un NI está representado por identificar un mercado seguro en el cual decide incursionar, esto es condición sine qua non para asegurar el éxito del negocio, lo cual parte por tener una información detallada del mercado donde van a operar para disminuir los riesgos e incertidumbres; en otras palabras, basarse en el resultado del análisis estratégico para diseñar el modelo de negocio conforme a sus potencialidades (Licandro, 2013).

### **2.3. Las Microfranquicias: una derivación de los NI**

Las microfranquicias desde la perspectiva de la oficina independiente del BID, denominada Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación (MICI), son

Un modelo de negocio probado o con potencial validado en el mercado, replicable, escalable, adaptable, compatible con la base social para la superación de la pobreza y generación de empleo, que posee un menor riesgo debido a su estandarización, entrenamiento y acompañamiento (MICI, 2018:12).

En el campo empresarial, hay ocasiones donde los empresarios no desean ir más allá y enfrentarse solos a los riesgos que representa apadrinar un NI, por ello surge la opción de las alianzas público-privadas, donde estas suelen apalancar estas iniciativas para así distribuir el riesgo del negocio en los diferentes actores (PNUD Colombia, 2012). En esta vertiente, surge la modalidad de microfranquicias. Su génesis se remonta a los años 70 con el movimiento micro-crediticio de Acción en Brasil, Opportunity International en Colombia, Muhammad Yunus en Bangladesh y John Hatch en Bolivia en los 80 (Magleby, 2008).

Sin embargo, las microfranquicias no solo se fundamentan en el microcrédito, hace falta complimentar una serie de características para hacerlas viables y sostenibles: “ser simples y sistematizados; surgir de una necesidad real de mercado; inversión relativamente baja (menor a 2.500\$ USD); estar orientados a las poblaciones de bajos o medios recursos” (Barcala y Veitch, 2014:5), en esencia, el fin que persiguen las microfranquicias es empoderar a los miembros de la BdP mediante la transmisión de conocimientos para el desarrollo de competencias que les permita operar el negocio, además de incrementar su nivel de autoestima al sentirse productivos, características estas que le son afines al Departamento de La Guajira y al igual que para muchos otros casos reseñados en América Latina y otros países en desarrollo (Ecuador, Perú,

El Salvador, Bangladesh), las microfranquicias pueden ser una opción para reducir los índices de pobreza e incorporar a este segmento de la BdP a la cadena de valor de algunas empresas matrices o líderes. Por consiguiente, las microfranquicias representan dentro de los NI:

“una alternativa de negocio para los emprendedores por necesidad”, y en particular una alternativa al desempleo y subempleo. Son la réplica de un modelo ya exitoso de negocio que viene desarrollándose en múltiples países y segmentos de actividad, están dirigidas principalmente a la población que se encuentra en el segmento Base de la Pirámide (BoP), es decir aquellas personas con menos recursos y estimula y desarrolla el emprendimiento empresarial. (Tormo Franchise Consulting, 2015:2).

Vincularse a este modelo de NI genera una serie de ventajas para todos los involucrados en el caso del franquiciante: Un mayor posicionamiento en el mercado y una menor inversión para la expansión comercial y crecimiento con recursos de terceros, mientras que del lado del franquiciado, permite adquirir un negocio probado y que garantiza mayor probabilidad de éxito; así como, marca con reconocimiento en el mercado, soporte y acompañamiento durante la operación de la microfranquicia y menor riesgo e incertidumbre. En esta misma dirección, al vincularse como aliado o socio los beneficios se orientan hacia la transferencia y apropiación del modelo de microfranquicias de formato de negocio; capacitación de sus funcionarios en el modelo de microfranquicias; reconocimiento en parte, ante medios de comunicación y en material de promoción y liderazgo y en reconocimiento regional en el tema de microfranquicias. (Propaís, 2018)

#### **2.4. Desafíos que enfrenta la modalidad de microfranquicias para incursionar en La Guajira colombiana**

Existen ciertos desafíos para incursionar en este modelo de NI, en especial la escalabilidad entendida como aquella posibilidad real que tiene una empresa de multiplicarse económicamente sin que ello implique un incremento en sus gastos. En la Guajira este desafío estaría asociado al turismo, “consolidar el clúster de turismo es un trabajo armonizado entre empresarios, Gobierno Nacional y Confecámaras, precisamente para mejorar las capacidades competitivas de nuestras empresas que les permitan incursionar en nuevos mercados” (El Heraldo, 2018), es bien sabido que el sector turístico abre un abanico de posibilidades para que muchas personas puedan vincularse en diversas cadenas de valor.

Un desafío importantísimo es el acceso a las nuevas tecnologías, un reto que es necesario seguir profundizando para lograr que la conectividad sea óptima y llegue a mayor número de corregimientos, en especial aquellos donde campea la pobreza y pobreza extrema. Sin embargo, es de destacar el esfuerzo del sector gubernamental quien en el 2017 oficializó la entrega de 8 nuevas Zonas WiFi gratis para la gente, de las cuales 3 están instaladas en Riohacha e igual número en el municipio de San Juan del Cesar, una en Dibulla y otra en Distracción (MINCIT, 2017).

Otro reto a enfrentar es la articulación de políticas públicas, esta se asocia con el comportamiento histórico de bajo vínculo con la nación y con los modelos de desarrollo en

sus fases de “desarrollo externo” y “desarrollo interno” (Cámara de Comercio de La Guajira, 2018), lo cual impide que haya una ruta clara que propenda a su consolidación manteniendo al departamento en altos niveles de pobreza. En esta misma vertiente, el fortalecimiento de las cadenas productivas representa un desafío vinculado al anterior, debido a la incertidumbre de las empresas para emprender negocios, que bien pueden ser en el sector turístico, que incorporen a la población en las cadenas de producción, lo cual se basa en las pocas garantías de sostenibilidad que existen, más aun, cuando los servicios sociales como agua potable, acueducto, energía, salud, gas, internet, educación son de una alta precariedad. (Centro de Pensamiento Guajira360°, 2017). Estos son factores que confluyen para que la pobreza en esta región del país sea de grandes magnitudes, generando en las empresas niveles de incertidumbre sobre si abordar o no una iniciativa de negocio.

Similarmente, la generación de facilidades para el acceso al financiamiento empresarial se ha convertido en uno de los grandes retos que tiene el departamento debido al marco regulatorio y financiero existente que desestimula la propensión a incrementar su nivel de producción, imposibilitando su acceso a un mercado financiero amplio y cuando este se logra es para incrementar el flujo de caja y no la innovación, tal como lo refiere Clavijo (2017). Un alto porcentaje de las Pymes solicitan financiamiento que destinan para cubrir sus gastos de movimiento de caja de corto plazo y ninguna lo hace en innovación o planes de expansión que le garantice sustentabilidad al emprendimiento (op.cit). En este sentido, las microfranquicias se basan en el supuesto que, al replicarse un negocio en funcionamiento, se reduce el riesgo de fracaso. No obstante, todavía no existe apoyo del sistema financiero local con financiamiento para estos negocios, lo cual desestimula la posibilidad de incursionar en este modelo, porque como bien lo señaló Muhammad Yunus al diario [lapatria.com](http://lapatria.com) “el sistema bancario aún no ha entendido que los negocios sociales funcionan y que cuando la gente entiende que este mecanismo soluciona sus problemas se van involucrando.” (Osorio, 2013)

Otro de los desafíos de gran peso, es el escaso acceso a programas de formación en distintas modalidades que tienen los miembros de este departamento, lo cual se traduce en una tasa de analfabetismo en la población joven (en mayores de 15 años) que alcanza el 32,6%, ubicándose como la más alta del país; siendo las comunidades étnicas las más afectadas en todos los aspectos. (Cámara de Comercio de La Guajira, 2018). Estas condiciones en conjunto son parte de los indicadores que sumen en la pobreza a este departamento, en consecuencia, se hace necesario impactar con diversas formas de capacitación y formación educativa que conlleve a sacarlos de la ignominia y les abra el camino hacia el empleo para lograr una mejor calidad de vida y esto es posible a través de su vinculación a la cadena de valor de alguna empresa líder.

En concreto, los desafíos antes descritos inciden en los niveles de incertidumbre sobre un comportamiento sostenido de apoyo real al turismo, aunque el ritmo de crecimiento evidenciado en este sector durante el 2017 pareciera prometedor debido al volumen de visitas que tuvo La Guajira por el orden de 50.094 extranjeros no residentes, cuyo promedio de gasto se estima en US\$300 diarios p/p y donde un paquete turístico oscila entre US\$ 1.800 hasta US\$ 4.000 por persona (Cámara de Comercio de La Guajira, 2018). Sin embargo, la inversión para

el fortalecimiento de los destinos turísticos existentes debe convertirse en una prioridad y las microfranquicias pueden contribuir a este objetivo.

No obstante, la formulación y ejecución de proyectos turísticos son escasos en el departamento alejándose de los factores de éxito que deben primar: el portafolio de productos distintivos que oferten variedad muy atrayente hacia el franquiciador y también al turista; contar con la capacidad de emprendimientos para crear productos/proyectos; el acceso regulatorio y físico a los destinos atractivos; la promoción y distribución mediante los canales idóneos (Cámara de Comercio de La Guajira, 2018)

Otro reto a superar es contar con un talento humano certificado y calificado para el desarrollo de las actividades propias del emprendimiento, aspecto fundamental para el progreso del mismo ya que se requiere de ciertos conocimientos y dominios como por ejemplo el manejo de un segundo idioma, que vistos los niveles de analfabetismo de la población se hace cuesta arriba, requiriendo la profundización de programas educativos formales e informales como factor generador de oportunidades para optar al empleo y una mejor calidad de vida. (Cámara de Comercio de La Guajira, 2018).

En esta misma línea, la baja legitimidad de la institucionalidad pública, representada por la estabilidad y calidad de sus instituciones, se ha visto afectada por la alta rotación de gobernantes, sumando diez en los últimos seis años. Esto genera discontinuidad de las reglas de juego y poca maduración de las instituciones, lo cual ha afectado negativamente procesos como el desempeño fiscal, la inversión pública, la competitividad regional, la innovación, la eficacia y la transparencia de la ejecución pública de los recursos, destacando entre ellos el Sistema General de Regalías (Centro de Pensamiento Guajira360°, 2017), siendo este mecanismo el principal ingreso disponible de La Guajira.

La estabilidad y calidad de sus instituciones, se ha visto afectada por la alta rotación de gobernantes, sumando diez en los últimos seis años. Esto genera discontinuidad de las reglas de juego y poca maduración de las instituciones, lo cual ha afectado negativamente procesos como el desempeño fiscal, la inversión pública, la competitividad regional, la innovación, la eficacia y la transparencia de la ejecución pública de los recursos, destacando entre ellos el Sistema General de Regalías. (Centro de Pensamiento Guajira360°, 2017, parr. 2)

En última instancia se presenta el desafío que engloba casi todos los anteriores: los escasos factores institucionales para la promoción y el desarrollo de los emprendimientos que va muy asociado a la legitimidad de la institucionalidad representando un gran desafío ya que, para ser efectivos, eficaces y eficientes en su proceso de superación, es imprescindible que haya claridad en las reglas de juego (Cámara de Comercio de La Guajira, 2018), proporcionándole seguridad a las empresas líderes sobre la inversión que van a acometer. De igual manera, este desafío va muy asociado a las políticas sociales, ya que emprender requiere de ciertas competencias y conocimientos que se ven mermados por los bajos niveles educativos de la población, la escasa presencia y calidad de servicios como electricidad, acueducto, seguridad y el acceso a las tecnologías.

## 2.5. Ventajas u oportunidades de incursionar en la modalidad de microfranquicias

Las ventajas se encuentran distribuidas entre los diferentes actores que se vinculan en la cadena de valor de los NI, es decir, las empresas ancla, los consumidores, los proveedores, distribuidores y productores y los socios o aliados empresariales. Algunas de las opciones atrayentes para el franquiciador o empresa ancla es la oportunidad de mayor posicionamiento en el mercado mediante la asociación y escala para lograr un mayor del valor de la cadena a través del incremento del liderazgo en el manejo y mejora de los costos. Este se traduce en mayor posicionamiento, en una menor inversión para la expansión comercial y en alcanzar un mayor crecimiento con recursos de terceros. (Propaís, 2016).

En este mismo orden de ideas, las empresas privadas mediante la incursión en el modelo de microfranquicias buscan valor económico y estas tienen formas muy claras de definirlo; para ellas, valor económico significa rentabilidad. En estas organizaciones, una iniciativa de mercado debe generar ingresos suficientes para pagar todos los factores de producción y el costo de oportunidad (el valor de la mejor alternativa Negocios inclusivos disponible para los inversionistas) (Bruni y González, 2006). En este mismo orden de ideas se plantea una serie de beneficios o ventajas para las empresas que decidan incursionar en los NI como bien lo señala el CECODES (2017:12):

Seguridad de abastecimiento, trazabilidad y control de materia prima, menores costos de transacción, riesgos compartidos, acceso a conocimiento y redes locales, mejores relaciones con el entorno, posicionamiento en nuevos mercados, acceso a mano de obra local, nuevas formas de promover servicios y bienes, contribución con la cohesión social y mejora de la reputación y pasar de negocios tradicionales a negocios innovadores.

En esta misma línea, la incursión en los NI permite a las empresas “elegir mercados y proveedores de insumos, aprovechar oportunidades para agregar valor o construir alianzas, así como muchas otras consideraciones, ya que ese lugar (proveedor, productor, distribuidor, etc.) condiciona el espectro de opciones para cada uno de esos problemas” (Licandro, 2013:47). Esto representa para el mundo empresarial una oportunidad viable por considerar que las microfranquicias son “una manera efectiva de acelerar la creación de empresas locales exitosas, ya que, a la larga, es la solución a la pobreza mundial” (Magleby, 2008: 28). Mientras que, del lado de los franquiciados:

La principal ventaja de trabajar detrás de una marca reconocida es la reducción de costos y la posibilidad de contar con el asesoramiento y el apoyo necesario en todo momento. Además, se reduce el riesgo inicial, ya que se entra a formar parte de una red que se ha probado en el mercado con éxito. (Mosquera, 2010: 79).

A estos beneficios o ventajas se pueden adicionar otros tales como precios y condiciones más justos; creación de puestos de trabajo que contribuyen a disminuir los niveles de desempleo en el área de influencia; el poder acceder a financiamiento para impulsar su microfranquicia; la generación de liderazgos emergentes que potencien el desarrollo de emprendimientos aunado al fortalecimiento del tejido social (CECODES, 2017), estos y muchos

otros beneficios o ventajas ofrecen los NI bajo la modalidad de microfranquicias, desarrollando una relación auténtica de gana-gana (Barrionuevo y Demenus, 2014)

En el caso de los aliados o socios empresariales el innovador Modelo empresarial de las Microfranquicias ofrece oportunidades para distribuir los productos y servicios que las personas de la BdP necesitan, por lo que es socialmente responsable y económicamente viable (Magleby, 2008). Esto es significativo y conlleva a pensar que para lograr la incursión en las microfranquicias las empresas que ingresan en terreno desconocido y resbaladizo a menudo buscan un socio local que los tome de la mano y los acompañe (Reficco y Vernis, 2010). Esta alianza les reportaría a los vinculados beneficios como transferencia y apropiación del modelo de microfranquicias de formato de negocio; así como, la capacitación de sus empleados en el Modelo de Microfranquicias, además del reconocimiento en piezas, ante medios de comunicación y en material de promoción, contribuyendo a su visibilización ante los conglomerados y por último, la oportunidad de demostrar su liderazgo y reconocimiento regional en el tema de microfranquicias (Propaís, 2016).

Estas oportunidades que el modelo de microfranquicias ofrece al sector empresarial y a los miembros de las localidades donde se puedan desarrollar, hacen de La Guajira un lugar propicio para ser explorado bajo esta modalidad de negocios. A partir de la información presentada en el estudio socioeconómico por la Cámara de Comercio de La Guajira (2018), este departamento cuenta con un banco de opciones para la diversificación productiva y servicios potenciales que son susceptibles de explotar, propiciando su progreso y la oportunidad de transformarlas en alternativas interesantes a la vista del sector empresarial privado en la región. (Cámara de Comercio de La Guajira, 2018).

En estas alternativas se ubican el comercio y el turismo, dos de los rubros que mayor crecimiento han comportado desde el 2015 hasta ahora, donde este último ha evidenciado un crecimiento sostenido en relación con el comercio (Cámara de Comercio de La Guajira, 2018), por lo cual es considerado uno de los sectores con mayor potencial en el departamento, constituyéndose en uno de los principales puntales de la economía Guajira y un nicho para la modalidad de microfranquicias. Esta aseveración es respaldada por Estévez, (2013:17)

La microfranquicia es una herramienta significativamente útil para fomentar el desarrollo económico de zonas y pobladores con recursos limitados gracias a la simplificación y rapidez de los modelos de negocio, así como a la mayor posibilidad de acceso al crédito por las bajas inversiones. Representa una nueva herramienta de desarrollo y un modelo de desarrollo económico sostenible y replicable.

Ante este panorama, el turismo se postula como uno de los sectores productivos con mayor opción para implementar un NI bajo la modalidad de microfranquicias, esto en razón de las potencialidades que presenta la Guajira ya que cuenta con atractivos turísticos naturales y de playa, también cuenta con artesanías de gran colorido y calidad, en lo cultural y musical cuenta con la población de la etnia wayuu y el género vallenato, pero también cuenta con una diversidad de fauna y flora que permite actividades para el desarrollo del ecoturismo a través del avistamiento de aves, flamencos, flora, senderismo entre otros. En conjunto estos atractivos, forman parte de las preferencias de un segmento importante de turistas que quieren estar

en contacto con la naturaleza, la aventura y conocer la cultura de pueblos indígenas ancestrales cuya mitología es atrayente, así como presenciar las manifestaciones culturales de la zona. Bien podría cada uno de ellos ser generadores de un NI bajo la modalidad de microfranquicias, vinculando a la población que se halla en la BdP desde sus distintas tipologías, consumidores, proveedores, productores o distribuidores, o bien como socios empresariales.

En este orden de ideas, la viabilidad de esta modalidad de NI se evidencia con casos de empresas exitosas desarrolladas en el Caribe Colombiano, como son: Picaditas, Scatola Di Pasta, Bendito Arroz, Fratelli D'Italia, Burger Me, Wet Sunday, BDC y Snack Fit Me) todas ellas distribuidas entre Barranquilla, Sincelejo, Santa Marta, Valledupar, Montería, Cartagena y Riohacha (Maestre, 2018), lo cual abona a la intencionalidad de emprender en NI, dando muestras al sector empresarial de la viabilidad del Modelo de Microfranquicias, siendo uno de los casos emblemáticos la microfranquicia de Snack Fit Me en Riohacha, modelo de negocio que promueve un estilo de vida asociado a la alimentación consciente y saludable, el cuidado del medio ambiente y el apoyo a la comunidad que le rodea, todo ello a través de la preparación de productos elaborados con insumos naturales, envasados en empaques amigables con el medio ambiente (Maestre, ob cit). Este es un ejemplo de lo posible, de cómo se pueden iniciar emprendimientos pequeños bajo la modalidad de microfranquicias en el departamento, contribuyendo con la extensión y posicionamiento de la empresa franquiciadora y por supuesto el objetivo principal de los NI, atender a la población más vulnerable mediante su vinculación a las cadenas de valor desde diferentes roles.

Otro ejemplo de la viabilidad del modelo es el proyecto colombiano “Microfranquicias Solidarias”, liderado por el Departamento Administrativo de la Ciencia, Tecnología e Innovación (COLCIENCIAS) y la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (UAEOS) en regiones que habían sido afectadas con las acciones generadas por los grupos subversivos, el propósito era esto, con el fin de originar entradas económicas y disminuir los niveles de pobreza.

La iniciativa promovió la creación de 160 microfranquicias solidarias en todo el territorio nacional (40 por cada una de las regiones). Estos esquemas de franquicias se ampararon en un modelo solidario o de cooperativas a fin de brindarle apoyo a los franquiciados y de prepararlos en las competencias que se requieren para hacer sostenible el modelo (Cárdenas, Escobar y Riveros, 2018:14)

### III. METODOLOGÍA

El estudio se situó en el Departamento de La Guajira debido sus características las cuales son compatibles con algunos de los criterios exigidos en el Modelo de Negocios de Microfranquicias: Alto índice de pobreza (52,6%, DANE,2017), desempleo y subempleo y existe una necesidad real de mercado. Adicional a ello, el departamento cuenta con otras características que abonan a la oportunidad de impulsar el modelo de microfranquicias, como es el crecimiento sostenido en el sector turístico que en el 2017 comportó una afluencia de 50.094 turistas, lo cual deja entrever la posibilidad de impulsar esta modalidad de negocio en

el departamento, donde las personas ubicadas en la economía informal pueden vincularse a la cadena de valor de empresas líderes.

Para el desarrollo de la investigación se decidió por un método cuantitativo de tipo correlacional, con un diseño no experimental transversal de campo (Castellano, Bittar y Castellano, 2017; Hernández, Fernández y Baptista, 2010; Palella y Martins, 2010), por cuanto se busca correlacionar las variables en estudio: NI y microfranquicias a través de los tipos de vinculación en la cadena de valor, características, elementos de éxito, desafíos y ventajas para que La Guajira colombiana pueda incursionar en esta modalidad. Se establece como no experimental, transversal y de campo por cuanto no hay manipulación deliberada de las variables y los datos fueron recolectados en un tiempo único en el lugar donde se sucede el fenómeno.

La información fue obtenida mediante un cuestionario estructurado en dos partes, la primera solicita información genérica sobre datos del perfil sociodemográfico de la población local encuestada y la segunda contentiva de 25 preguntas, producto de la revisión teórica sobre las variables, distribuidas de la siguiente manera: Siete (7) para pulsar la opinión sobre los NI y veintidós (22) para microfranquicias. Las alternativas de selección fueron diseñadas bajo la Escala de Likert, que van desde totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (5).

Este cuestionario fue sometido a dos pruebas, una para determinar su validez de contenido para lo cual se entregó a siete (7) expertos en el área, quienes revisaron la pertinencia de las proposiciones con respecto a las variables; así como, la redacción de las mismas para verificar su sintaxis y la segunda prueba, fue determinar su consistencia, para lo cual se sometió el instrumento a evaluación en un grupo de veinticinco (25) personas que guardan similitud con la muestra, todo ello con el fin de establecer su confiabilidad. Una vez aplicados y recogidos los instrumentos se vaciaron los datos en una hoja Excel y fue calculada utilizando el coeficiente de consistencia de Alpha de Cronbach  $\alpha = (k / (k-1) [1 - \sum v_i / V_t])$  y se procedió de la siguiente manera: 1) Se despejó la fórmula en su primera sección, es decir, el número de ítems que tiene el instrumento entre el número de ítems menos, uno arrojando un valor de 1,048 y 2).

Se despejó la segunda sección calculando 1 menos la sumatoria de la varianza independiente sobre la varianza total arrojando un valor de 0,726. Este último valor se corroboró con el valor absoluto de la segunda sección (ABS S2) originando el mismo valor (0,726). Una vez realizados estos despejes, se procedió a sustituir los valores en la fórmula completa para obtener el valor de Alfa ( $\alpha$ ) que fue de 0,761. Este valor es considerado como una fuerte confiabilidad (Palella y Martins, 2010), permitiendo con ello aplicarlo a la población objetivo.

La población objetivo fue seleccionada con base en los siguientes criterios: Por estrato, del sector gubernamental, por ser el que diseña, ejecuta y evalúa las políticas públicas. Se escogieron cinco (05) miembros de la Cámara de Comercio quienes cuentan con la información sobre el tejido empresarial en el departamento; seguidamente se seleccionaron 23 representantes de los gobiernos locales, quienes diseñan y ejecutan las políticas públicas que apoyan el desarrollo de los NI.

El otro segmento pertenece a representantes del sector empresarial (15) y del comercio (24), por ser los posibles inversores o franquiciadores. Seguidamente, personas que viven de la economía informal (55), por cuanto representan parte de la población que se halla en la BdP y potenciales microfranquiciados (consumidores, proveedores, productores o socios) y, por último, el segmento de estudiantes de la Licenciatura en Administración Turística y Hotelera de la Universidad de La Guajira (25) como futuros emprendedores (Cuadro 2). Esta selección se categoriza como una muestra intencional, debido a que “el investigador escoge de manera espontánea y deliberada las unidades de análisis, para ello acude a aquellos donde tiene menores limitantes y mayor acceso”. (Castellano, et al, 2017:43)

Cuadro 2. Población objetivo

Sujetos	Cantidad
Representantes gubernamentales	28
Empresarios	15
Representantes del Comercio	24
Estudiantes de Uniguajira	25
Representantes de la economía informal	55
Total	147

Elaboración propia según información en campo, 2018

#### IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

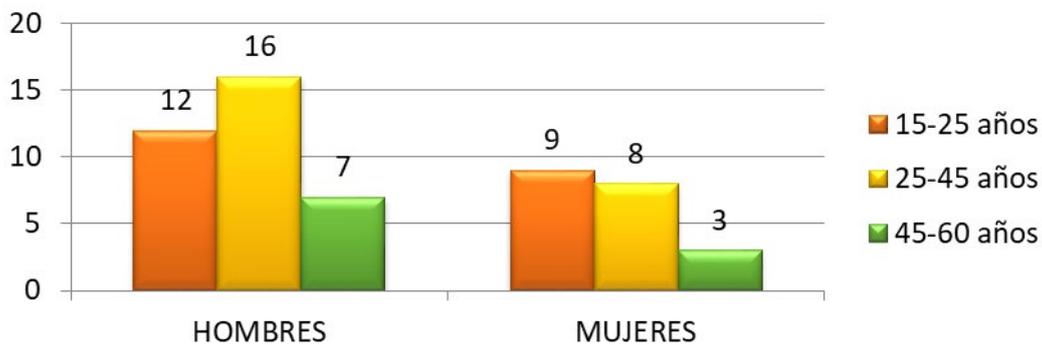
En relación al perfil sociodemográfico, se tomó en consideración la población que se haya en la economía informal (55) siendo potenciales beneficiarios de un tipo de NI mediante cualquiera de las opciones de vinculación que se han tratado en este estudio. Los datos arrojados se observan en el Gráfico 1, donde se evidencia el género de este estrato poblacional, encontrando predominancia del grupo hombres representados por treinta y cinco (35) sujetos en comparación con el estrato de mujeres que alcanza solo veinte (20).



Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por el SPSS

La edad de este segmento poblacional oscila entre los quince (15) y sesenta (60) años tal como se refleja en el Gráfico 3, donde el grupo de hombres entre 25 y 45 años de edad está representado por dieciséis (16) sujetos, seguido de los grupos entre 15 y 25 años de edad con doce (12) sujetos, mientras que el grupo entre 45 y 60 años de edad alcanzó la cifra de siete (7) sujetos. Por el lado de las mujeres, hay predominio de aquellas que oscilan entre 25 y 45 años de edad agrupando ocho (8) damas, seguidas del grupo entre 15 y 25 años con nueve (9) mujeres. El grupo que va de los 45 hasta 60 años de edad es minoritario, agrupando tres (3) mujeres. Esto denota que el municipio tiene su fuerza en la juventud, es decir, la población productiva es la que puede impulsar emprendimientos turísticos bajo la modalidad de microfranquicias que coadyuven a minimizar los índices de pobreza y elevar su calidad de vida.

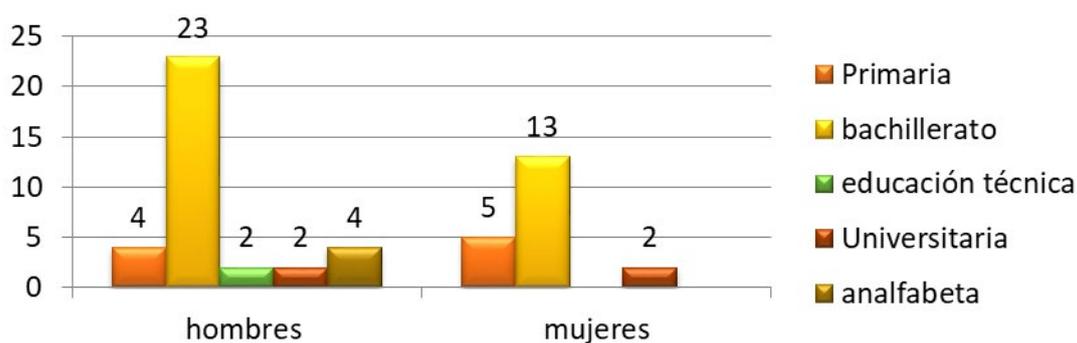
Gráfico 2. Edad de la población Economía informal



Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por el SPSS

Siguiendo la discusión de resultados, se presenta el Gráfico 3 para analizar el nivel académico del estrato poblacional que labora en la economía informal. Se observa un predominio de bachilleres en el grupo de hombres (23) representando un 66% del total de sujetos, mientras que del lado de las mujeres trece (13) poseen título de bachiller representando el 65%; sin embargo, se evidencia que hay dos (2) universitarios en el grupo de los hombres (6%). Estos resultados son preocupantes, demostrando que realmente que la formación es un reto a superar para incursionar en el mercado de las microfranquicias turísticas, donde es fundamental contar con un talento humano certificado y calificado para el desarrollo de las actividades propias del emprendimiento para lograr el progreso de un negocio de orden turístico, debido a la exigencia en materia de conocimientos y dominios, como por ejemplo el manejo de un segundo idioma, que visto el nivel de educación de la población que labora en la economía informal, es un verdadero reto, requiriendo la profundización de programas educativos formales e informales como factor generador de oportunidades para optar al empleo y una mejor calidad de vida. (Cámara de Comercio de La Guajira, 2018).

Gráfico 3. Nivel académico del grupo de economía informal



Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por el SPSS

En la Tabla 1 se presentan los resultados de la variable Negocios Inclusivos con sus respectivas dimensiones, observando que el mayor porcentaje de frecuencia se ubica en la alternativa Medianamente de Acuerdo (42,50%), seguida de la alternativa De Acuerdo con un 26,20% de la opinión de la población objeto de estudio. Mientras que la alternativa Totalmente de Acuerdo fue considerada por el 14,60% de la población. Ahora bien, los valores más bajos se distribuyen entre las alternativas En Desacuerdo (10,95%) y Totalmente en Desacuerdo (5,75 %), lo cual se considera de poca significancia.

Tabla 1. Negocios Inclusivos

DIMENSIONES		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
V	TIPOS	20,40	21,10	47,60	4,80	6,10
	ELEMENTOS DE EXITO	8,80	31,30	37,40	17,10	5,40
	Total	14,60	26,20	42,50	10,95	5,75

Elaboración propia a partir de los datos (2018)

Es de destacar que estos resultados reportan la opinión de los encuestados sobre las diversas opciones que presentan los NI para poder vincularse a una empresa líder en La Guajira, como consumidores, ya que la empresa puede generar productos y servicios de calidad cuyos precios resulten accesibles para poder cubrir sus necesidades más básica; sin embargo, esto pareciera no estar lo suficientemente acorde con lo que estas comunidades de escasos y bajos recursos económicos perciben, lo cual se corresponde con lo expresado por Prahalad y Hart, (2002) y Yunnus (1999) cuando exponen la necesidad de ofrecer productos y servicios de calidad y bajo costo, pero yendo más m es decir, considerar a la población que se halla en la BdP como personas y no como un dígito que puede elevar el nivel de ganancias de la empresa, tomando en cuenta que como seres humanos, estas personas requieren sentirse valorados y respetados como parte de la sociedad, de allí que aspiran ser merecedores de productos y servicios con la calidad que se ofrece a poblaciones con mayor poder adquisitivo. Análogamente, acorde con lo

señalado por Prahalad y Hart (2002) en su primer trabajo, se puede decir que la población de La Guajira ha sido una de las tantas del país que pareciera invisible para el sector empresarial o de negocios tanto público como privado. (Cámara de Comercio de La Guajira, 2018)

Ahora bien, la vinculación de este sector de la BdP como productores, proveedores o distribuidores, se ve un poco disminuida debido a una serie de factores asociados a las condiciones socioeconómicas del departamento, que visto desde el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) (44%) que ostenta de acuerdo a las cifras dadas por el DANE para el 2015, y que se incrementan en las zonas rurales alcanzando niveles de 84,6%, se hallan en consistencia con la información que arroja el Censo Nacional Agropecuario 2014 (Cámara de Comercio de La Guajira, 2018), se entiende que la población medianamente considere que un NI pueda vincularlos a su cadena de valor o productiva, sin embargo esto también coloca en la mesa de análisis el desconocimiento sobre los NI, que en esencia han sido creados con el fin de poder brindar oportunidades para superar las precariedades que como población en condiciones de pobreza viven, sin que ello signifique un sacrificio económico para la empresa o empresas que se involucren (WBCSD, 2005). Y, por último, se halla la posibilidad de vincularse como socios o aliados empresariales, ya que pueden distribuir los productos y servicios que las personas de la BdP necesitan (Magleby, 2008); aunado a ello, acompañar a las empresas ancla en su negocio, aportándoles el conocimiento que poseen sobre la dinámica de la región y el comportamiento de los clientes (Reficco y Vernis, 2010).

Estos resultados afectan la percepción que tienen los encuestados sobre los elementos de éxito de los NI, en especial, contar con empresas ancla que quieran invertir en La Guajira, departamento que por muchos años estuvo bajo el yugo de los grupos insurgentes, mermando las posibilidades de desarrollo en todos los sentidos, situación ésta que afectó sustancialmente la confianza en otros, siendo este valor un elemento fundamental para acercarse a los grupos de potenciales vinculados a un NI, como bien lo exponen (WBSCD, 2005; Magleby, 2008; Márquez, Reficco y Berger, 2010; PNUD, 2008; IARSE-AVINA, 2009; Barrionuevo y Demenus, 2014; CODESPA, 2017; Montalvo, Vázquez y Amézquita, 2018), quienes consideran que lo indispensable es contar con una empresa convencida que este modelo de negocio es viable y sostenible en el tiempo; este tipo de empresa es la que se denomina ancla o líder (Ángel, 2016), sin embargo, al establecer contacto con los miembros de la población que se halla en la BdP debe inspirar confianza en este segmento para poder emprender algún proyecto productivo.

Ahora bien, estas empresas adicionales a la confianza de la población que se halla en la BdP deben contar con la información necesaria sobre el mercado y decidir si realmente están frente a un mercado seguro en el cual poder emprender, ya que ninguna empresa incursiona en un negocio para perder dinero. Es de recordar que los NI no son un ente de beneficencia, ellos apuestan por un negocio gana-gana, donde tanto el segmento de la población en condición de pobreza se beneficie y ellos como empresa igualmente.

Esto lleva a la empresa ancla a establecer alianzas o estrategias de cooperación con organizaciones del sector público como vía para garantizar el éxito de su NI (Pérez y González, 2018), sin embargo, los resultados denotan que la población guarda algunas reservas con estas asociaciones, tal vez, por la inestabilidad demostrada en la administración pública debido a la

alta rotación de gobernantes, sumando diez en los últimos seis años, aunado a ello esta situación ha generado discontinuidad en las reglas de juego y poca maduración de las instituciones, afectando negativamente procesos como el desempeño fiscal, la inversión pública, la competitividad regional, la innovación, la eficacia y la transparencia de la ejecución pública de los recursos (Centro de Pensamiento Guajira360°, 2017), este comportamiento probablemente esté jugando en contra para que la población considere el éxito de los negocios que cualquier empresa decida emprender en este departamento.

Siguiendo con el análisis de los datos, se presenta la opinión de los encuestados sobre la modalidad de microfranquicias vista desde sus dimensiones: desafíos y ventajas. La Tabla 2 refleja una mediana inclinación por parte de los encuestados a considerar que las microfranquicias puedan estar presentes en el Departamento de La Guajira como una modalidad de los NI (35,70%). En especial, porque los desafíos que requiere este modelo implica que quienes vayan a vincularse en estas deben invertir una baja suma de dinero, la cual en muchos casos no tienen y al sumarle a ello las limitaciones para acceder a un préstamo financiero de la banca, las expectativas merman aún más.

Tabla 2. Microfranquicias

DIMENSIONES	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
DESAFIOS	23,10	33,33	22,40	14,33	6,84
VENTAJAS	8,20	21,10	49,0	13,60	8,10
Total	15,65	27,22	<b>35,70</b>	13,96	7,47

Elaboración propia a partir de los datos (2018)

Cabe destacar, que no basta con que el modelo de negocio se oriente hacia la población pobre, es indispensable que haya la necesidad real del mercado para que algún emprendedor se arriesgue a invertir en una microfranquicia, aun cuando el nivel de estandarización abona en la reducción de incertidumbre, siendo uno de los desafíos principales de las microfranquicias, significando ello, que parte del trabajo está hecho y solo se deben seguir ciertos patrones de baja complejidad. Entrando en contexto, la situación socioeconómica de La Guajira está compuesta por una diversidad de factores, muchos de los cuales se convierten en retos o desafíos como bien lo reflejan los datos, donde el 22.4% de los encuestados considera que medianamente estos desafíos podrán ser superados por quienes decidan optar por un modelo de negocio tipo microfranquicia.

En atención a ello, se halla la escalabilidad, implicando que si una empresa no logra multiplicar sus ingresos sin incurrir en un incremento en los costos entonces el negocio no sería viable y eso se percibe en los encuestados, al optar por la alternativa de Medianamente de Acuerdo y es que La Guajira se visualiza como un “mar de desafíos” al que a diario se enfrentan diversos sectores, en especial el empresarial, ya sea por la parte gubernamental debido a la poca articulación de políticas públicas, cuyo comportamiento histórico ha sido de bajo vínculo con la nación, así como con los modelos de desarrollo en sus fases externo e

interno (Cámara de Comercio de La Guajira, 2018), lo cual ha impedido que haya una ruta clara que propenda a su consolidación manteniendo al departamento en altos niveles de pobreza.

Otro desafío lo representan las políticas de financiamiento, cuyo marco regulatorio y financiero existente desestimula la propensión a incrementar el nivel de producción del tejido empresarial, imposibilitando su acceso a un mercado financiero amplio y cuando este se logra es para incrementar el flujo de caja y no la innovación (Clavijo, 2017), si bien este es un comportamiento asociado al sector de las pymes, no aplica en el modelo de negocio de microfranquicias debido a que este es un negocio que ha sido replicado en diversos campos debido a su éxito, lo cual debería dar garantías al sistema bancario para apoyar estos emprendimientos en La Guajira colombiana.

Sin embargo, como bien lo dijo Muhammad Yunus en entrevista al diario digital [lapatria.com](http://lapatria.com) en noviembre 30 de 2013, el sistema bancario aún no ha entendido que los negocios sociales funcionan y que cuando la gente entiende que este mecanismo soluciona sus problemas se van involucrando. (Osorio, 2013). Este comportamiento lejos de apoyar un desarrollo en La Guajira abona a que cada día haya mayor nivel de pobreza y el segmento de la población que se halla en la BdP crezca cada año más.

En consecuencia, superar el desafío del analfabetismo se hace cuesta arriba, ya que mucha de la población requiere de todos los miembros del grupo familiar para que produzcan y puedan cubrir sus necesidades más básicas, limitando la consecución de estudios académicos o de formación técnica que les permita aplicar para puestos de trabajo en medianas o grandes empresas o también, asociarse con alguna de ellas para la distribución de bienes o servicios que redunde en mejoras sustanciales en su calidad de vida.

Si bien es cierto que La Guajira es un departamento que tiene un alto nivel de analfabetismo en el área rural, también lo es que dichas poblaciones se hallan alejadas de Riohacha, capital del departamento, y pueblos cercanos, donde se encuentran ubicados los centros educativos públicos, incidiendo esto de manera determinante, en el nivel académico de sus pobladores, máxime cuando la mayoría son indígenas con costumbres y cultura que le son muy propias, convirtiéndose en algunos casos en limitantes para su acceso a programas de formación en distintas modalidades, resultando en “una tasa de analfabetismo en la población joven (en mayores de 15 años) que alcanza el 32,6% la más alta del país”, siendo las comunidades étnicas las más afectadas en todos los aspectos (Cámara de Comercio de La Guajira, 2018:45).

Ante estos hechos cabría preguntarse ¿Qué empresa querría vincularlos a su cadena de valor? ¿Cómo lograr que el sistema bancario modifique su política y le dé acceso a financiamiento? ¿Está la población de bajos ingresos preparada para incursionar en el Modelo de Microfranquicia? ¿Realmente los NI bajo la modalidad de microfranquicia tienen oportunidades para desarrollarse en La Guajira? La respuesta está en la dimensión, ventajas u oportunidades que se derivan de este modelo de negocio, donde a pesar de la opinión del 49% de la población encuestada, quienes parecieran no estar muy convencidos sobre las ventajas que las microfranquicias ofrecen a quienes decidan incursionar en ellas, La Guajira presenta una serie de potencialidades para incursionar en el negocio de microfranquicias, mediante el turismo, como uno de los rubros que mayor crecimiento ha comportado desde el 2015 hasta ahora.

Ahora bien, de acuerdo con cifras del Centro de Información Turística de Colombia CITUR-MINCIT, La Guajira se posiciona como uno de los principales destinos preferidos por los viajeros internacionales, pasando de recibir 8.310 visitantes extranjeros en el 2013 a 66.485 en lo corrido del 2018 (Cámara de Comercio de la Guajira, 2018). Muchos de estos turistas vienen atraídos por los recursos naturales, siendo tendencia el turismo de naturaleza, donde el segmento de aventureros espera vivir experiencias que les cambie la vida; es decir, su mayor motivación no es el riesgo, sino conocer ambientes naturales, vivir la cultura del destino y aprender (MINCIT,2018).

En este sentido, el turismo es uno de los sectores que mayor potencialidad tiene y “El distrito de Riohacha cuenta con una población relativamente joven, donde el 70.17 % está ubicada en un rango de edad entre los 0 a los 34 años, siendo este un indicador favorable para la caracterización de la fuerza de trabajo en el mercado laboral” (Cámara de Comercio de La Guajira,2017:16) debido a que se halla en la categoría de población productiva, a pesar que su nivel educativo es muy deficiente comportando “... una tasa de analfabetismo en la población joven (mayores de 15 años) que alcanza el 32,6%, ubicándose como la más alta del país” (Cámara de Comercio de La Guajira, 2018:45).

No obstante, esta limitante es superable mediante el Modelo de Negocio Microfranquicias, ya que dentro de sus ventajas está dar capacitación al personal vinculado para que logre desarrollar las competencias y conocimiento que le permitan llevar adelante de manera exitosa el negocio, es por ello que la principal ventaja de trabajar detrás de una marca reconocida es la reducción de costos y la posibilidad de contar con el asesoramiento y el apoyo necesario en todo momento. De igual manera a través de este modelo de negocio, “se reduce el riesgo inicial, ya que se entra a formar parte de una red que se ha probado en el mercado con éxito”. (Mosquera, 2010: 79).

Valga como ejemplo El Caribe colombiano, ya que franquicias como: Picaditas, Scatola Di Pasta, Bendito Arroz, Fratelli D'Italia, Burger Me, Wet Sunday, BDC y Snack Fit Me se hallan distribuidas entre Barranquilla, Sincelejo, Santa Marta, Valledupar, Montería, Cartagena y Riohacha, teniendo un probado éxito, como el caso de la microfranquicia Snack Fit Me en la capital del Departamento de La Guajira, modelo de negocio que promueve un estilo de vida asociado a la alimentación consciente y saludable, el cuidado del medio ambiente y el apoyo a la comunidad que le rodea, todo ello a través de la preparación de productos elaborados con insumos naturales, envasados en empaques amigables con el medio ambiente (Maestre, 2018). En este negocio, personas de bajos ingresos se han vinculado como distribuidores de sus productos logrando mejorar su *modus vivendi*, demostrando con ello la viabilidad de este modelo de negocio al resto de comunidades y también del tejido empresarial que se halla sensibilizado y cree en esta modalidad de NI.

La correlación fue obtenida mediante el coeficiente de Rho Spearman (Tabla 3), debido a que los datos son mayores a treinta (30) unidades. La correlación alcanzó un nivel de ,873” con un p valor de ,000 al nivel de 0,01 bilateral, lo cual indica que hay una relación positiva y fuerte entre las variables, indicando que existe una asociación entre los NI y las microfranquicias para incursionar en La Guajira colombiana, teniendo en cuenta tanto los desafíos como las oportunidades. Interpretando el resultado, se dice que a medida que se incrementa la

oportunidad de los NI de incursionar en el mercado de La Guajira en esa misma medida lo hace la modalidad de microfranquicia y viceversa. El Error Alfa (nivel de significancia) fue establecido en 5%, es decir significación de 0.05 y un margen de confianza de 95%, indicando que los valores que se encuentren iguales o menores a 0.05 en la significación determinan que existe asociación entre las variables en estudio. Ahora bien, al ubicarse la significancia en 0,000 es inferior a 0,05 (y marca dos asteriscos, es decir que se halla por debajo de 0,01), lo que estaría indicando que existe una fuerte asociación y que es verdadera la correlación encontrada por el estadístico de Spearman.

Tabla 3, Correlación de Rho Spearman

			NI	MICROFRANQUICIAS
Rho de Spearman	NI	Coeficiente de correlación	1,000	,873**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	147	147
	MICROFRANQUICIAS	Coeficiente de correlación	,873**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	147	147

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Elaboración propia a partir de los datos (2018)

## V. CONSIDERACIONES FINALES Y SUGERENCIAS

Los resultados permiten llegar a ciertas consideraciones y sugerencias. En primer lugar, los NI y su modalidad de microfranquicias representan una de las vías mediante las cuales se puede impactar positivamente en las comunidades que se hallan en condición de vulnerabilidad para ayudarlos a salir de la pobreza y con ello, mejorar su calidad de vida. En segundo lugar, existen desafíos o retos a superar que limitan la incursión de La Guajira colombiana en los NI bajo la modalidad de microfranquicias como es la poca articulación de políticas públicas, cuyo comportamiento histórico ha sido de bajo vínculo con la nación y con los modelos de desarrollo en sus fases de “desarrollo externo” y “desarrollo interno” (Cámara de Comercio de La Guajira, 2018). Por este motivo, es necesario que se revisen las políticas públicas regionales para abrir oportunidades de inclusión a las personas que se hallan en la BdP con la finalidad de que, en conjunto con el sector empresarial, generen emprendimientos o vinculaciones que contribuyan a potenciar el desarrollo del departamento y sus ciudadanos. En esta línea también sería preciso revisar las estrategias para lograr el acceso a financiamiento empresarial, tanto a los franquiciados como a los franquiciadores.

Uno de los sectores que posee grandes potencialidades es el turístico, donde las empresas innovadoras pueden generar grandes cambios incorporando en su cadena de valor a la población de bajos ingresos de la región bien sea como proveedores, como productores,

como distribuidores, o bajo la figura de socios empresariales, convirtiéndose en impulsores del desarrollo económico del departamento. La oportunidad que brinda el turismo se sustenta en un crecimiento sostenido a lo largo de los dos últimos años, comportando una mejora sustancial, al punto de haber sido designado como Distrito especial Turístico y Cultural (Congreso de la República de Colombia, 2015), situándolo así en la mira del sector empresarial para el desarrollo de negocios de diversa índole donde los NI, bajo la modalidad de microfranquicias, tienen una muy buena opción de ser implementados.

A este tenor, el turismo en La Guajira ha evidenciado un incremento que lo coloca al descubierto para el sector empresarial y para el turista extranjero o nacional, lo que implica un aprovechamiento por parte del sector público. Los gobernantes deben activar mecanismos que propendan a impulsar el turismo, alineando las políticas públicas con las necesidades reales del departamento, adoptando un modelo de gobierno corporativo donde la ética prime por encima de otros intereses, para que la sociedad en pleno pueda recuperar la confianza en la institucionalidad y, con ello, acometer los planes y proyectos turísticos o de otra índole requeridos para la consolidación económica y social del departamento.

Esta condición abre un abanico de oportunidades a la población que se halla en la base de la pirámide para que pueda ser vinculada a la cadena de valor de alguna empresa líder, siendo necesario que el sistema bancario permita el acceso a mecanismos de financiamiento empresarial que brinde posibilidades para el inicio de emprendimientos vinculados a empresas del sector turismo, generando a su vez, confianza para que los empresarios emprendan negocios que hagan de La Guajira el departamento referencial en materia de turismo, apoyado en la herramienta de NI bajo la modalidad de microfranquicias.

El estudio es de gran utilidad para investigadores académicos en el sector negocios y turismo, permitiendo deliberar sobre el Modelo de Microfranquicias como un esquema viable para minimizar las malas condiciones de vida de las personas en la base de la pirámide. La mayor parte de los estudios asociados buscan contrarrestar los índices de pobreza, centrándose en la filantropía; sin embargo, las microfranquicias son un esquema de Negocio Inclusivo que apoya el desarrollo de emprendimientos turísticos viables en poblaciones vulnerables.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ángel, M. (2016). Negocio inclusivo: gana-gana sostenible. Encadenamiento productivo: Caso Asociación de Recicladores de Cali. *Ploutos*, 3(2), 24-33. Recuperado a partir de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/plou/article/view/1365/0>
- Ayup-González, J, & Calderón-Monge, E. (2014). Señales de valor de las franquicias en México. Su efecto en el crecimiento del sistema franquiciador. *Estudios Gerenciales*, 30 (131), pp. 134-144. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.12.003>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2006). Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecturas extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Un proyecto de investigación colectiva de la SEKN. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo y David Rockefeller Center for Latin American Studies. Harvard University.

- Barcala, G., y Veitch, J. (eds). (2014). Desarrollo de un Sistema de Microfranquicias en México. Microfranquicias: Estado del Arte y experiencias exitosas en México y el Mundo. *Serie Documentos de Trabajo* N° 1. México: FUNDES.
- Barrionuevo, N., y Demenus, W. (2014). Guía práctica para la facilitación de Negocios Inclusivos y Proyectos Público-Privados en cadenas agroalimentarias. Recuperado de [http://www.congope.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/GUIA-NI-PPP\\_10-marz\\_inc-portadas.pdf](http://www.congope.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/GUIA-NI-PPP_10-marz_inc-portadas.pdf)
- Bruni, J., y González, R. (2006). Iniciativas de mercado con sectores de bajos ingresos y generación de valor económico. BID. *Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Un proyecto de investigación colectiva de la SEKN. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo y David Rockefeller Center for Latin American Studies. Harvard University.
- Cámara de Comercio de La Guajira (2018). Informe Socioeconómico de La Guajira. Estudio sobre el desempeño económico territorial de La Guajira. Recuperado de: [www.camaraguajira.org/publicaciones/informes/estudio-economico-de-la-guajira-2017.pdf](http://www.camaraguajira.org/publicaciones/informes/estudio-economico-de-la-guajira-2017.pdf)
- Cárdenas, J.; Escobar, N.; y Riveros, L. (2018). Benchmarking Internacional sobre microfranquicias de formato de negocio. *Propaís*. Recuperado de <https://www.microfranquicias.com.co/wp-content/uploads/2018/08/Benchmarking-Internacional-2018.pdf>
- Caridad, M., Hernández, P. y Pelekais, C. (2014). Responsabilidad gerencial: elemento integrador de la sustentabilidad en la responsabilidad social empresarial. *Opción*, 30 (75), 35-54. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/310/31035400001.pdf>
- Caridad, M., Hernández, P. y Pelekais, C. (2014). Responsabilidad gerencial: elemento integrador de la sustentabilidad en la responsabilidad social empresarial. *Opción*, 30 (75), 35-54. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/310/31035400001.pdf>
- Castellano, N., Bittar, O., y Castellano, M. (2017). Incursionando en el mundo de la investigación. Orientaciones básicas. Beau Bassin: Mauritius. Editorial Académica Española.
- Centro de Pensamiento Guajira360° (2017). Data Económica. Recuperado de: <http://guajira360.org/balance-economico-guajira360-2017/>
- Clavijo, S. (2017). Indicador Pyme ANIF (IPA): resultados del segundo semestre 2017. Recuperado de <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/indicador-pyme-anif-ipa-resultados-del-segundo-semester-de-2017-2589277>
- CODESPA(3de abril 2017). Negocios Inclusivos ¿Qué son y para qué sirven?. Recuperado de <https://www.codespa.org/blog/2017/04/03/negocios-inclusivos-que-son-y-para-que-sirven/>
- ComunicaRSE (14.10.2015). Lanza sistema de micro franquicias para negocios inclusivos. Recuperado de: [www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/lanzan-sistema-de-microfranquicias-para-negocios-inclusivos](http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/lanzan-sistema-de-microfranquicias-para-negocios-inclusivos)
- Congreso de la Republica de Colombia. (2015). Ley N° 1766 del 24 de julio de 2015 “Por Medio de la cual se le otorga la categoría de Distrito a Riohacha, Capital del Departamento de La Guajira”. Bogotá. Colombia.
- Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible (CECODES). (2008). Los Negocios Inclusivos. Alianza para los Negocios Inclusivos. Recuperado de [http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/publicaciones/Negocios\\_Inclusivos\\_en\\_Colombia.pdf](http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/publicaciones/Negocios_Inclusivos_en_Colombia.pdf)
- Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES) (2017). Desarrollo de negocios el inclusivos con impacto social. Una herramienta para la

- toma de decisiones. Recuperado: <http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/Un-Territorio-No-Cambia-Solo/assets/desarrollo-de-negocios-inclusivos-con-impacto-social.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE. (2017). Boletín técnico. Pobreza monetaria La Guajira. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/2017/Guajira\\_Pobreza\\_2017.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2017/Guajira_Pobreza_2017.pdf)
- El Heraldo (29 de octubre 2018). Clúster de turismo: una apuesta por el desarrollo productivo de la Guajira. Recuperado de: [www.elheraldo.co/la-guajira/cluster-de-turismo-una-apuesta-por-el-desarrollo-productivo-de-la-guajira-558674](http://www.elheraldo.co/la-guajira/cluster-de-turismo-una-apuesta-por-el-desarrollo-productivo-de-la-guajira-558674)
- El Heraldo (04 de marzo 2017). Propaís proyecta la creación de 20 microfranquicias en Colombia. Sección Economía. Recuperado de: [www.elheraldo.co/economia/propais-proyecta-la-creacion-de-20-microfranquicias-en-colombia-333837](http://www.elheraldo.co/economia/propais-proyecta-la-creacion-de-20-microfranquicias-en-colombia-333837)
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. Quinta edición. México: Editorial McGraw Hill.
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) y Fundación AVINA (2009). Responsabilidad Social Empresarial e Inclusión Económica. Negocios Inclusivos. Casos de Buenas Prácticas. Recuperado de <http://www.iarse.org/publicaciones>
- Jaramillo. L. (2013). Convenio ANSPE- COLFRANQUICIAS de intencionalidad para la superación de la pobreza extrema. Cámara Colombiana de Franquicias-COLFRANQUICIAS. Recuperado de: [www.colfranquicias.com/index.php/about/convenios-y-alianzas](http://www.colfranquicias.com/index.php/about/convenios-y-alianzas)
- Jiménez A., Hernández, H., y Pitre, R. (2018). Emprendimiento social y su repercusión en el desarrollo económico desde los negocios inclusivos (Colombia). *Revista Logos Ciencia & Tecnología*. Vol. 10, No. 2:198-211. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/993/99326637002/>
- Lairú, A. y Strandberg, L., (2009). Negocios Inclusivos: Creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos. Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. *Universidad de Navarra*. (España). Recuperado de: <https://docplayer.es/2987517-Negocios-inclusivos-creando-valor-para-las-em-presas-y-para-la-poblacion-de-bajos-ingresos.html>
- Licandro, O. (2013). Modelos para el análisis de los Negocios Inclusivos: Construcción mediante el estudio de casos. *Telos*, 15 (1), 32-48.
- Maestre, K. (2018). Microfranquicias en la región Caribe. El Heraldo (29 de octubre 2018). Recuperado de: [www.elheraldo.co/region-caribe/microfranquicias-en-la-region-caribe-558536](http://www.elheraldo.co/region-caribe/microfranquicias-en-la-region-caribe-558536)
- Magleby, K. (2008). Microfranquicias: La solución a la pobreza Global. (versión en castellano de la obra “Ending Global Poverty” “The Microfranchise solution”. Ecuador.
- Márquez, P., Reficco, E., y Berger, G. (2010). Negocios inclusivos en América Latina. En Negocios Inclusivos; más allá de la RSC. *Harvard Business Review*. Mayo 2009: 28-38. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Ezequiel\\_Reficco/publication/289505724\\_Negocios\\_inclusivos\\_en\\_America\\_Latina/links/5693f06e08aeab58a9a2c2ee/Negocios-inclusivos-en-America-Latina.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Ezequiel_Reficco/publication/289505724_Negocios_inclusivos_en_America_Latina/links/5693f06e08aeab58a9a2c2ee/Negocios-inclusivos-en-America-Latina.pdf?origin=publication_detail)
- Márquez, P., Reficco, E., y Berger, G. (2009). Negocios Inclusivos en América Latina. *Harvard Business Review*. Mayo (2009). 28-38. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/289505724\\_Negocios\\_inclusivos\\_en\\_America\\_Latina](https://www.researchgate.net/publication/289505724_Negocios_inclusivos_en_America_Latina)

- Márquez, P., Reficco, E., y Berger, G. (coords.) (2006). *Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Un proyecto de investigación colectiva de la SEKN.* (Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo y David Rockefeller Center for Latin American Studies. Harvard University.
- Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación (MICI). (2018). Términos de referencia microfranquicias para la inclusión. Convocatoria para crear unidades de negocio formales a partir de modelos de microfranquicias en operación. Recuperado de: [https://www.innpulsacolombia.com/sites/default/files/parte\\_i\\_terminos\\_de\\_referencia\\_microfranquicias\\_para\\_la\\_inclusion.pdf](https://www.innpulsacolombia.com/sites/default/files/parte_i_terminos_de_referencia_microfranquicias_para_la_inclusion.pdf)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT) (2017). Los goajiros, más conectados gracias a zonas Wifi gratis que entregó el Gobierno Nacional. Sala de Prensa (26 de abril 2017). Recuperado de: [www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-51463.html](http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-51463.html)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT) (2018). Estrategia de Turismo para Colombia. Recuperado de [https://fontur.com.co/aym\\_document/aym\\_estudios\\_fontur/ESTUDIO%20MCKIENSEY/1\\_PRIMER\\_TOMO ESTRATEGIA TURISMO PARTE A.PDF](https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/ESTUDIO%20MCKIENSEY/1_PRIMER_TOMO ESTRATEGIA TURISMO PARTE A.PDF)
- Mojica, C. (2015). Negocios inclusivos como estrategia de responsabilidad social empresarial para la inclusión laboral de los desplazados en el Magdalena. *Verbum*, (9), 77-94. Recuperado de <https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/verbum/article/view/201>
- Montalvo, R. F., Vázquez, J. C. y Amézquita, J. A. (2018). Desigualdad, microcréditos y desarrollo sostenible: un estudio en la Zona Metropolitana de Guadalajara. *CIENCIA ergo-sum*, 25(1). Disponible en <http://cienciaergosum.uaemex.mx/article/view/9120>
- Mosquera, F. (2010). La Franquicia una estrategia de crecimiento empresarial. MBA EAFIT, n° (1): 70-85. Recuperado en <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/revista-mba-dic-2010.pdf>
- Observatorio Empresarial Contra la Pobreza. (2018). Negocios inclusivos y empresas españolas. El momento de no dejar a nadie atrás. Recuperado de <https://www.empresascontralapobreza.org/publicaciones/>
- Osorio, A. (2013). "La caridad no es una buena solución para la pobreza": Yunus. [Lapatria.com](http://www.lapatria.com) (noviembre, 30,2013). Recuperado de <http://www.lapatria.com/economia/la-caridad-no-es-una-buena-solucion-para-la-pobreza-yunus-49590>
- Palella, S y Martins. F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa.* Edición 3era. Caracas. Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).
- Parra, M., (2016). Negocios inclusivos: Un modelo empresarial Innovador, competitivo y sostenible. *InnovaG*, núm. (1): 45-48. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/issue/view/1418>
- Pérez, M. y González. T. (2018). Negocios Inclusivos y empresas españolas. El momento de no dejar a nadie atrás. Observatorio empresarial contra la pobreza. CODESPA. Recuperado en <https://www.empresascontralapobreza.org/publicaciones/>
- Pineda-Escobar, M. A. (2014). Negocios y sostenibilidad en la base de la pirámide. *Punto de Vista*, 5 (9), 95-116. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/278020050>

- Portafolio. (2015). Crean microfranquicias para población de escasos recursos en Colombia. Portafolio, Bogotá. (3 de julio de 2015). Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/crean-microfranquicias-poblacion-escasos-recursos-27440>, Consultado el 4 de febrero 2019.
- Prahalad, C. & Hart, S. (2002). The Fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy+ Business*, 26, 54-67. Recuperado de <https://www.strategy-business.com/article/11518?pg=0>
- Prahalad, C. (2005). La oportunidad de negocios en la base de la pirámide: un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres. Colombia: Editorial Norma
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2008). Las Empresas Frente al desafío de la Pobreza: Estrategias Exitosas. Recuperado de: [http://growinginclusive-markets.org/media/gimlaunch/Report\\_2008/f\\_SpGIM\\_full\\_FPO.pdf](http://growinginclusive-markets.org/media/gimlaunch/Report_2008/f_SpGIM_full_FPO.pdf)
- Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD) Colombia. (2012). Crecimiento de mercados inclusivos. Estrategias empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión en Colombia. Publicaciones Objetivos del Milenio. Recuperado de: <http://www.bibliotecavirtual.info/2011/04/crecimiento-de-mercados-inclusivos-estrategias-empresariales-para-la-superacion-de-la-pobreza-y-la-exclusion-en-colombia/>
- PROPAÍS. (2 noviembre 2018). Microfranquicias en la Región Caribe. Recuperado de <https://www.microfranquicias.com.co/2018/microfranquicias-en-la-region-caribe/>
- PROPAYS (mayo 11 de 2016). Microfranquicias una oportunidad empresarial a su alcance. Recuperado en <https://propais.org.co/wp-content/uploads/2015/06/brochure-final-baja.pdf>
- Reficco, E., y Vernis, A. (2010). Ecosistemas organizacionales para fortalecer los negocios inclusivos. En Márquez et al (coords.) *Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Un proyecto de investigación colectiva de la SEKN.* (Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo y David Rockefeller Center for Latin American Studies. Harvard University.
- Rivera, A. y Rocha, J. (2015). Las microfranquicias como un nuevo modelo social empresarial en Colombia. El sector acuícola. En Díaz, N., et al, (comps.). VI Congreso internacional de Gestión, Emprendimiento e Innovación. Nueva economía e innovación social. Bogotá: Universidad EAN: 479-501. Recuperado en: <http://editorial.universidadean.edu.co/acceso-abierto/memorias-congreso-nueva-economia-e-innovacion-social.pdf>
- Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) y Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD). (2008). *Negocios Inclusivos. Iniciativas Empresariales rentables con impacto en el desarrollo.* Recuperado de <http://www.asocam.org/sites/default/files/publicaciones/files/8f619c2e22b643029eccd7df431461c1.pdf>
- Tormo Franchise Consulting. (2015). Microfranquicias. Como conseguir que un número creciente de personas se conviertan en empresarios. Recuperado en <https://tormo-franquicias.es/wp-content/uploads/2015/09/microfranquicias-def-2.pdf>
- World Business Council For Sustainable Development (WBCSD). (2005). *Negocios para el Desarrollo-Soluciones empresariales para apoyar el logro de los Objetivos de desarrollo del milenio.* Recuperado de <https://www.wbcd.org/contentwbc/download/2269/28733>
- Yunus, M. (1999). *Hacia un mundo sin pobreza.* (versión en español). Buenos Aires, Editorial Andrés Bello.