

Interpretación de factores que inciden en el desarrollo de modelo de negocio a partir de franquicias en microempresas del Sector Calzado en Tunja –Boyacá

Ginna Paola Tobar Suesca

Universidad de Boyacá
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Maestría en Administración
Tunja
2023

Interpretación de factores que inciden en el desarrollo de modelo de negocio a partir de franquicias en microempresas del Sector Calzado en Tunja –Boyacá

Ginna Paola Tobar Suesca

**Trabajo de grado para optar al título de
Magister en Administración**

Director

**Julián Giovanni Cifuentes Monroy
Mg. en Administración de Organizaciones**

**Universidad de Boyacá
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Maestría en Administración
Tunja
2023**

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Tunja, 13 de diciembre de 2022

“Únicamente el graduando es responsable de las ideas expuestas en el presente trabajo”.
(Lineamientos constitucionales, legales e institucionales que rigen la propiedad intelectual).

Mi tesis la dedico con todo mi esfuerzo, amor y admiración a mi amada madre **María Esperanza Suesca Coronel** por su continuo ánimo y apoyo, por motivarme a estudiar y a creer que es a través de la educación que se logran los cambios y se forjan oportunidades para ser más humanos y felices.

A mi esposo **Andrés Acosta** por incursionarme en el mundo de los negocios, por animarme día a día a no rendirme, y a creer en mí, y en tener siempre presente que “sin agallas no hay gloria”

A mis amados hijos **Khloe Valeria y Jared Martin** por ser el motor de cada sueño y emprendimiento, porque con una sonrisa y solo existir le han dado sentido a mi vida, le han dado color a cada reto, me ha dado fuerzas para no rendirme y ser perseverante ante cada proyecto.

A **ROPA & ROCK**, que me ha permitido crecer en el mundo de negocios donde cada obstáculo y caída ha sido un aprendizaje, y una experiencia significativa para seguir perseverando y ayudando a otros.

A **JEHOVA**, padre amado, que me ha dado entendimiento, sabiduría y juicio, para discernir en las decisiones cotidianas y en la construcción de la felicidad a través del amor, el perdón y el arrepentimiento.

Agradecimientos

Gracias a mi equipo de trabajo, por retroalimentar mi experiencia, por animarme en tiempos difíciles, y por creer en nuestra empresa y desempeñarme con excelencia en cada objetivo propuesto. Su actitud, su compromiso y su amor a **ROPA & ROCK**, hacen que seamos los mejores.

Gracias a nuestros proveedores de Calzado: Don Guillermo (Calzado Masherlad), Edizon Ariza (Calzado KYES), Cristian Mondragón, por confiar en nosotros y acompañarnos en estos 6 años de arduo trabajo. También agradezco profundamente a las franquicias que participaron en este estudio su experiencia, su coraje y ejemplo son muestra de tenacidad y enfoque.

Contenido

	Pág.
Introducción.....	15
Factores que influyen en la mutación de franquicias en microempresas. Una revisión de la literatura.....	17
Análisis conceptual	17
Análisis contextual.....	19
Dinámicas de empresas con modelos de franquicias en el sector de calzado en Tunja-Boyacá.....	23
Estado de las franquicias: una perspectiva global	23
Aproximación a los modelos administrativos de las franquicias de Tunja Boyacá.....	26
Resultados	28
Gestión estratégica.....	29
Gestión Jurídico - legal	31
Gestión financiera y contable	33
Gestión humana	34
Gestión de inventarios	36
Gestión de mercadeo.....	37
Discusiones	39
Modelo organizacional centrado en franquicias para microempresas del segmento de calzado	42
La Franquicia, sus elementos y características	45
Propuesta de modelo organizacional administrativo centrado en franquicias para microempresas del sector calzado de Tunja- Boyacá.....	50
Constitución legal	50
Departamentos empresariales	51
Discusiones.....	64
Recomendaciones	66
Referencias	67
Anexos.....	74

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Ficha de caracterización	28
Tabla 2. Gestión estratégica	30
Tabla 3. Gestión Jurídico-legal.....	32
Tabla 4. Gestión Financiera y contable	34
Tabla 5. Gestión Humana	35
Tabla 6. Gestión de Inventarios.....	37
Tabla 7. Gestión de Mercadeo.....	38
Tabla 8. Definición, elementos y características	47
Tabla 9. Clasificación de las franquicias según tres variables	48
Tabla 10. Estructura de contrato.....	49
Tabla 11. Componentes para la creación de una empresa.....	51
Tabla 12. Departamentalización: dirección, comercial, producción, administración	54
Tabla 13 Departamentalización: financiera, control de gestión, marketing	55
Tabla 14. Departamentalización: almacenamiento y logística- distribución.....	56
Tabla 15. Estandarización de procesos.....	58

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Evolución de la producción de calzado mundial 2010-2021	43
Figura 2. Ranking de productores de calzado 2021	44
Figura 3. Modelo organizacional administrativo.....	62

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo A. Anteproyecto.....	75
Anexo B. Encuesta grupo focal.....	106
Anexo C. Modelo consentimiento informado entrevista.....	108
Anexo D. Entrevista semiestructurada.....	111
Anexo E. Validación por Juez N°1.....	117
Anexo F. Validación por Juez N°2.....	122
Anexo G. Síntesis de entrevista.....	126

Glosario

Contrato: teniendo en cuenta el artículo 1495 del Código Civil Colombiano, se conoce como contrato al acto voluntario de una persona de adquirir una obligación para con otra persona. Bien puede ser para dar o hacer una cosa. Vale mencionar que el contrato puede implicar a dos o más personas; donde ambas adquieren responsabilidades a beneficio de la otra parte.

Estrategia: comprendida desde el enfoque de Sierra (2013), en el artículo “el concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica” refiere a un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo o meta.

Franquicia: es un tipo de contrato en el que una empresa (la franquiciadora) cede a otra (la franquiciada) el derecho a la comercialización de ciertos productos o servicios dentro de un ámbito geográfico determinado y bajo ciertas condiciones. Esto, a cambio de una compensación económica (Grau, 2017).

Microempresa: según la Ley 590 de 2000, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros: 1. Número de trabajadores totales no superior a 10. 2. Valor de ventas brutas anuales. 3. Valor activos totales inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Modelo de negocio: es una herramienta previa al plan de negocio que permitirá definir con claridad qué se va a ofrecer al mercado, cómo se va a hacer, a quién se va a vender, cómo se va a vender y de qué forma se va a generar ingresos.

Modelo organizacional: también conocido como estructura organizacional, desde la perspectiva de Chinn (2018), define a una organización a través de su marco de trabajo,

incluyendo las líneas de autoridad, las comunicaciones, los deberes y las asignaciones de recursos. Un modelo está dirigido por las metas de la organización y sirve como el contexto en el cual se operan los procesos y el negocio es hecho. El modelo ideal depende de la naturaleza del negocio y los desafíos que enfrenta. A su vez, el modelo determina el número de empleados necesitados y sus grupos de habilidades requeridas.

Mutación: La mutación es un cambio en la información genética de la especie. En el caso de los seres vivos la unidad genética capaz de mutar es el gen mientras que en la organización es el individuo. Un individuo es la unidad en la organización ya sea esta una empresa o la sociedad. La mutación del gen para la innovación debe darse en el individuo y especialmente en la cabeza de la organización (Pérez y Gardey, 2008).

Revisión sistemática: son resúmenes claros y estructurados de la información disponible orientada a responder una pregunta clínica específica. Dado que están constituidas por múltiples artículos y fuentes de información, representan el más alto nivel de evidencia dentro de la jerarquía de la evidencia (Ferreira, Urrutia, y Coello, 2011).

Resumen

Interpretación de factores que inciden en el desarrollo de modelo de negocio a partir de franquicias en microempresas del Sector Calzado en Tunja –Boyacá.

La presente investigación se desarrolló en tres etapas de la siguiente forma: primero se identificó los factores que influyen en la mutación de franquicias en microempresas por medio de la revisión sistemática de literatura, seguidamente, se reconoció las dinámicas de empresas con modelos de franquicias y finalmente, se propuso un modelo organizacional centrado en franquicias para microempresas del segmento de calzado.

De esta forma, se pretende interpretar los factores que inciden en el desarrollo de modelo de negocio a partir de franquicias en microempresas del sector de calzado en Tunja-Boyacá

Se plantea la investigación cualitativa basada en el enfoque analítico-descriptivo, para una mayor comprensión del objeto de estudio. Asimismo, se soportó metodológicamente en las entrevistas semiestructuradas, permitiendo analizar el fenómeno de forma directa y a conveniencia.

Entre las conclusiones se destaca que entre los factores que influyen en que una microempresa mute a franquicia se encuentran las estrategias de expansión, los costos de apertura y el manejo del recurso humano. Asimismo, se encontró que entre las dinámicas que manejan las franquicias se encuentran diversos mecanismos de gestión que permiten fortalecer los procesos internos y de esta forma superará el valle de la muerte. Finalmente, se propone un modelo organizacional administrativo basado en categorías procedimentales y empíricas dirigido a fortalecer las microempresas del sector de calzado.

Palabras claves: Small Business, Franquicia, Know How.

Abstract

Interpretation of factors that affect the development of a business model based on franchises in microenterprises of the footwear sector in Tunja-Boyaca.

The present investigation was developed in three stages as follows: first, the factors that influence the mutation of franchises in microenterprises were identified through the systematic review of literature, then the dynamics of companies with franchise models were recognized and finally, an organizational model focused on franchises for micro-enterprises in the footwear segment will be developed.

In this way, it is intended to interpret the factors that affect the development of the business model from franchises in micro-enterprises in the footwear sector in Tunja-Boyacá.

Qualitative research based on the analytical-descriptive approach is proposed, for a greater understanding of the object of study. Likewise, it was supported methodologically in the semi-structured interviews, allowing the phenomenon to be analyzed directly.

Among the conclusions it is highlighted that among the factors that influence a microenterprise to become a franchise are expansion strategies, opening costs and human resource management. Likewise, it was found that among the dynamics that franchises manage are various management mechanisms that allow strengthening internal processes and thus overcome the valley of death. Finally, an administrative organizational model based on procedural and empirical categories aimed at strengthening microenterprises in the footwear sector is proposed.

Keywords: Small business, Franchise,

Introducción

Actualmente, las empresas se enfrentan a continuos cambios socioeconómicos, que hacen que su emprendimiento sea un reto frente a la competitividad, la innovación, el manejo de recursos y la sostenibilidad. Por tal motivo esta investigación se enfoca en brindar estrategias y herramientas a las microempresas que inician su proceso en mantenerse en el mercado, con el fin de que logren superar la probabilidad de muerte en sus primeros años de desarrollo y sean capaces de afrontar crisis y problemáticas propias del ejercicio empresarial.

Es así, que este estudio describe un panorama holístico a partir de la franquicia como estrategia comercial y de expansión (De Carvalho, 2020), para que las microempresas continúen participando en la dinámica económica del país. En este sentido, es importante emplear este modelo de negocio como comparativo para organizar, robustecer e instruir a los emprendedores en este arduo camino empresarial, pero a su vez satisfactorio.

Razón por la cual, esta investigación se estructura en tres capítulos de la siguiente manera; primero se mencionan los factores que influyen en la mutación de microempresas a franquicias a partir de una revisión de literatura, segundo se reconocen las dinámicas internas que estructuran las franquicias en la ciudad de Tunja-Boyacá empleando como herramienta el análisis de la entrevista. Finalmente se propone un modelo organizacional administrativo basado en los componentes del sistema de franquicia.

Asimismo, los principales hallazgos encontrados en esta investigación se dirigen a comprender el entorno de las microempresas, ya que estas, son agentes de cambio en la economía, fomentan la participación de empleo formal e informal; y directamente constituyen una estrategia de flujo de efectivo. De esta manera, algunos de los factores que impulsan a los emprendimientos a buscar estrategias de expansión se relacionan con: ingresar a otros mercados, reducir costos de inversión, obtener independencia económica y mejorar la calidad de vida.

Para finalizar el documento se plantean las discusiones desde una comprensión más específica y práctica del modelo de franquicia, en la cual se hace un abordaje desde la gestión funcional que implica cada dinámica interna a partir de la experiencia de marcas registradas y posicionadas en el mercado objeto de estudio, lo cual, permite, la construcción de una propuesta de modelo basada en un componente legal y administrativo, que se encamina hacer una

aproximación hacia los elementos necesarios y esenciales para mejorar la empresa actual, evaluar nuevas ideas de negocio y determinar si es el momento de escalar.

Factores que influyen en la mutación de franquicias en microempresas. Una revisión de la literatura

En el presente capítulo se desarrollará una revisión de literatura para identificar los factores que influyen en la mutación de la microempresa a franquicia, a partir del análisis contextual y conceptual.

Análisis conceptual

En este apartado se hace una inferencia a partir de las investigaciones o estudios que se han desarrollado en Colombia y en Tunja en relación con el marco conceptual de franquicia. Es así que, es de mencionar que según Valdez (2010), las franquicias en Colombia han sido un fenómeno que se ha venido desarrollando paulatinamente en el contexto empresarial como una estrategia comercial y de expansión en los mercados versátiles y de crecimiento económico en el país. Dónde, investigaciones como lo mencionan Vega y Mahecha (2018), indican que la sostenibilidad de un emprendimiento es más exitosa cuando su estructura interna y externa, ya ha pasado por procesos de estandarización y ha sido posicionado en el mercado generando rentabilidad, escalamiento y oportunidad de réplica.

En concordancia, Estepa (2011), señala que el modelo de negocio de franquicia brinda no solo seguridad en el tiempo sino también una oportunidad de crecer con un negocio ya probado, organizado y rentable; que le permite al franquiciado capacitarse y actualizarse frente a la vanguardia de los nuevos conceptos de empresa. Por tanto, como lo indica Butiña (2011), quien desee emprender con una franquicia no solo compra un negocio con un registro, sino la experticia del franquiciador frente al manejo de personal, clientes, proveedores, sistemas de información y tecnologías; y demás elementos necesarios para el funcionamiento óptimo de este tipo de modelo de negocio.

Así mismo la “Franquicia”, como lo refiere Porras (2020), ha permitido que las Pymes sean rentables y capaces de generar flujos en efectivo para invertir en sus proyectos, por lo que sirve de estrategia de crecimiento, de supervivencia e innovación. En este orden de ideas, según menciona Pierre & Rebolledo (2004) las franquicias son modalidades de negocio, donde se genera una relación comercial entre dos partes, por lo que una de ellas paga una cierta cantidad

de dinero para explotar una marca ya posicionada en el mercado durante un tiempo y lugar determinado; con la seguridad que es una estrategia efectiva para tener un mayor posicionamiento en los mercados.

Cabe resaltar, que cada empresa debe contemplar los factores de mercado y comportamiento según el campo geográfico y el tipo de modelo, como menciona Plazas (2010), las franquicias aun de ser un contrato tienen un formato de negocio que lo integra un conocimiento tácito y explícito mediante un instructivo que permite replicar exactamente el negocio que se dio con éxito.

En congruencia Gómez (2008), señala que esta transferencia de conocimiento contempla elementos descriptivos que apoyan el montaje y la operación; como es de señalar:

- Tecnología de producto y proceso y manufactura (*know - How*) con todos sus detalles.
- Equipamiento básico (elementos tecnológicos y de maquinaria necesarios para el desarrollo de cada operación)
- Diseño de espacios e interiores
- Diseño de amoblamiento e imagen externa
- Procesos de gestión (refiere a la gerencia de procesos como la gestión estratégica, financiera y contable; tecnológica - software, talento humano, jurídico legales, producción, compras e inventarios, de mercadeo, manejo de plataformas electrónicas y redes sociales)

Por consiguiente, como lo menciona Ordoñez (1995), las Pymes mutan a franquicias, como una estrategia de crecimiento en búsqueda de nuevos nichos de mercado, a través del posicionamiento y reconocimiento de marca; donde se disminuyen los costos de inversión en locales o puntos de venta; y se comparte la responsabilidad legal y tributaria. Es así que, esta estrategia de expansión se da como una forma de desarrollo empresarial, que debe ser asumida con planeación, evaluación y riesgo.

En este sentido como lo menciona el Departamento Administrativo Nacional de Estadística para el 2022 (DANE), la mayor parte de las micro, pequeña y mediana empresa (Mipymes) en Colombia son microempresas que representan alrededor del 63% de la productividad nacional, y se ven relacionadas con el empleo informal, lo que limita el

crecimiento empresarial, la adopción de nuevas tecnologías, la calidad del personal de trabajo. Por ende, como lo menciona Cárdenas (2009), estos emprendimientos o micro negocios tienen una tasa de supervivencia del 64%, y la mortalidad empresarial se ve reflejada tras los 5 primeros años de operación (Encuesta de micro negocios, 2022).

Por lo anterior, lo que indica que existe una alta tasa de mortalidad empresarial, donde están inmerso aspectos como iniciar un negocio con la motivación y el enfoque equivocado; asimismo, como lo menciona Cotes y Gómez (2021), no conocer el sector y perder vigencia en sus conocimientos; carecer de gestión administrativa y de personal, hacer gastos innecesarios para mantener operatividad; no contar e invertir en el capital suficiente; seleccionar la ubicación incorrecta; carecer de una estrategia de marketing digital, entre otros factores; que influyen en la supervivencia empresarial.

De este modo; como lo menciona Botero y Álvarez (2012), también existen estrategias que han permitido que las microempresas se fortalezcan y tengan posicionamiento en el mercado, a través de una adecuada planeación administrativa y financiera; aprovechamiento de recursos tecnológicos; desarrollo de estrategias comerciales, aplicación de un adecuado modelo de negocio y algo de es un factor diferencial innovar en procesos, productos, servicios o gestión.

En consecuencia, como lo menciona Cárdenas (2009), en el estudio análisis del desarrollo de microempresas, bajo el sistema de microfranquicias; el modelo de franquicia, se basa en la aplicación de varios principios y estrategias operativas y técnicas, que permiten que las mypimes desarrollen una visión holística frente a cada unidad de negocio, sus implicaciones, su responsabilidad frente al desarrollo económico, la generación de empleo formal y mitigación de la pobreza.

Análisis contextual

En este apartado se hace un análisis de las investigaciones o estudios que se han abordado en la transición de microempresa a franquicia en Colombia de diferentes sectores económicos. Lo cual, nos da una aproximación en el desarrollo de este objetivo, por tanto, como se indica en el estudio “Propuesta para la creación de una franquicia de comidas para microempresa” de Escobar y Torres (2022), se evidencia que la creación de microempresas se constituye de forma intuitiva, y una de las razones se relaciona con el desempleo. Es así que, la

carencia de conocimientos o experticia en el área de administración es una causal indirecta de que más del 85% no sobrevivan. En este sentido, este estudio muestra una propuesta a partir del modelo de negocio de franquicia, para servirse como una oportunidad para crear estrategias de expansión de una marca que ya ha tenido éxito en un lugar específico.

En concordancia, como lo refleja Porras (2020), en el estudio “crecimiento empresarial mediante modelos de franquicias con respecto a las estrategias tradicionalistas en el sector de alimentos en Colombia”, se observa, la importancia del valor agregado de la marca, para incursionar la franquicia como estrategia de expansión. De esta forma se hace necesario evaluar, los factores de mercado y comportamiento de sectores similares y campos geográficos, pues se concluye que no hay un modelo estándar para este tipo de negocios; y los costos de inversión y la recuperación de esta, son una variable esencial al momento de convertirse en franquicia.

Asimismo, desde una perspectiva administrativa Morales (2017), menciona la importancia de robustecer el sistema operativo de pequeñas y medianas empresas a partir de la implementación de la estructura de modelos de franquicia, teniendo en cuenta, que la creación y desarrollo de manuales para la estandarización, permiten incorporar estrategias de: administración, manejo de personal, optimización de recursos, capacitación, liderazgo y otros aspectos propios de este tipo de modelo; con el fin de lograr una posición competitiva en el mercado.

En este sentido, desde una óptica histórica y social, según Guillen, Pomar y Rendón (2008), describe que la replicación del modelo de franquicia, debe estar sujeto a un análisis y estudio de la cultura del lugar; donde no solo se da la transferencia del conocimiento tácito sino también el isomorfismo coercitivo, que en alguna medida puede afectar el caso de éxito de este modelo. Es así que, algunas empresas corren riesgos y coyunturas al momento de adoptar modelos organizacionales de grandes organizaciones, sin estar estructurados o preparados para esta metamorfosis.

Por otro lado, Velázquez (2022), en el análisis de estudio de caso, resalta la importancia de realizar proyecciones reales y sustentables, frente a los costos y la inversión real, que requiere una microempresa para operar. Asimismo, se propone desarrollar un estudio de mercado antes de optar como estrategia de expansión y de posición de marca el sistema de franquicia.

En este orden ideas, Salavarría, Loo y Meza (2018), desarrollan una disertación frente al control financiero que emergen en las franquicias, a partir de un estudio de realizado a 106

franquiciatarios con una metodología cualitativa y descriptiva, donde se evidencia falencias e inconsistencia en el manejo de esta área, asimismo, los datos proporcionados por los franquiciantes en algunos casos no son reales y verídicos. Es así, que se propone un sistema de control financiero basado en indicadores que permita la rotación de inventarios, el pago oportuno de facturas, control - seguimiento de gastos y logro de metas por ventas, con el fin de reducir los márgenes de error, y ser un punto de partida para el cumplimiento de los compromisos, responsabilidades que se presentan en el contrato.

En relación a la gestión humana, Mardones y Sepúlveda (2017), analizan el impacto de la creación de programas que se direccionen a la capacitación laboral en franquicias, con el fin de mejorar la productividad por trabajador y elevar el nivel de compromiso con la empresa. Es así que, este programa busca que las franquicias fortalezcan el reclutamiento de personal a partir de la selección de un experto o la contratación de empresas públicas o privadas en esta área.

Asimismo, Cotes y Gómez (2021), desarrollan una radiografía empresarial del impacto de las franquicias en Colombia, a partir del proceso de adaptación que sufren este modelo de negocio en el proceso de ingresar a mercados emergentes. En este sentido, se desarrolló un estudio exploratorio, donde se observó los aspectos elementales que debe tener un franquiciante al momento de ceder su marca; entre los cuales se encuentran aspectos como: gustos e intereses, la evolución del mercado local, capacidad de inversión, y familiaridad del sector económico. Por último, se concluye que una de las barreras o riesgos de adaptación que se pueden presentar en este modelo de negocio, se relaciona con el desconocimiento de la dinámica del mercado local, la carencia de evaluación, seguimiento y control por parte de la casa matriz, la carente capacitación y formación en la incorporación de nuevos de procesos y la incorrecta selección de los franquiciatarios.

Por otro lado, Sevilla y Barquero (2021), abordan la importancia de la gestión estratégica en relación al estudio desarrollado “Diseño de instrumento para la medición de factores de éxito en franquicias de alimentos y bebidas” donde evidencian que la franquicia no solo tiene impacto por su posicionamiento en el mercado, sino el éxito se construye a partir de procesos internos bien ejecutados y coordinados. Este estudio, concluye que dentro los factores que permiten que una franquicia se ha exitosa se encuentran: *know how*, la transparencia, el manejo de conflicto, la selección del franquiciatario, la adaptación al cambio, la visión empresarial, la estrategia de

franquicia, la ubicación de puntos de venta, la protección de la marca, mecanismos de coordinación y control, uso de tecnologías e innovación.

Finalmente, Gauchi y Quiles (2015), en su estudio marketing de información en empresas de franquicias, señalan la importancia del uso de nuevas tecnologías y recurso online para el manejo del marketing digital en este tipo de negocio. Donde, se plantea la necesidad de crear canales efectivos de comunicación entre las partes que componen la franquicia, para el diseño conjunto de estrategias comerciales. En este sentido, la gestión estratégica del mercado virtual es un desafío que implica no solo el suplir las necesidades a este tipo de consumidor, sino en el crear nuevos recursos tecnológicos para fortalecer este mercado en expansión.

En este capítulo se analizó el impacto económico y social que muestran las franquicias a nivel internacional y nacional, donde se observa que este modelo de negocio, aporta directamente al crecimiento económico y al tejido social. De esta forma, se logra comprender la relación directa de esta estrategia comercial con variables como el empleo, la reducción de la pobreza, la dinamización de la economía, la gestión del conocimiento; que finalmente contribuyen al desarrollo económico y sostenible. En este orden de ideas, los estudios mencionados en este apartado, son una evidencia de que el uso de modelo de franquicia puede ser favorable y viable, cuando se tienen en cuenta cada componente y elemento del contrato de franquicia. Donde se concluye que el éxito de la franquicia puede estar determinado por: *know how*, la adaptación de la franquicia al mercado y el control financiero. Finalmente, cabe señalar que algunos de los factores que influyen en que las microempresas opten por emplear la franquicia como un modelo de expansión y posicionamiento de marca, se resaltan: incrementar cobertura en otros mercados, disminuir costos en apertura de puntos físicos, el liberarse total o parcialmente de la responsabilidad que requiere el manejo de personal y las obligaciones tributarias, y no menos importante la retribución económica por el valor diferencial de la marca.

Dinámicas de empresas con modelos de franquicias en el sector de calzado en Tunja-Boyacá

En el presente capítulo se hará un acercamiento de los retos y desafíos que enfrenta la franquicia, a nivel internacional, nacional y local. Seguidamente, se reconocerán las dinámicas y procesos que se desarrollan al interior de este modelo de negocio a partir de la aplicación de la entrevista semiestructurada desde una un punto vista crítico. Y finalmente, se encontrará la discusión de este apartado.

Estado de las franquicias: una perspectiva global

A lo largo de la historia, diferentes industrias y economías, han buscado del sistema de Franquicia como una estrategia eficiente de expansión sin necesidad de una amplia inversión económica. Dónde, ideas creativas, sostenibles y replicables generan oportunidades de abrir y ampliar mercados que aportan al crecimiento económico en relación a la generación de empleo y la reducción de los índices de pobreza (Lanchimba y Medina, 2018).

Es así que, según Butiña, (2011), la franquicia más allá de ser un tipo de contrato comercial, es una estrategia para establecer redes de distribución internacionales. En consecuencia, como lo indica López desde una perspectiva jurídica (2004), este tipo de contrato tiene unos elementos esenciales como lo son¹ : a. Licencia de uso de Marca; b. Transmisión de know how (saber hacer); c. Asistencia técnica o comercial continua y d. Contraprestación directa o indirecta.

Cabe mencionar que según las estadísticas del departamento de comercio de Estados Unidos citado por Hurtado (2021), las franquicias aportan más del 40% de las ventas minoristas. Asimismo, las franquicias generan más de nueve millones de nuevos puestos de trabajo y el precio interno bruto (PIB), que se deriva de este modelo de negocio supera el 5,1%. En consecuencia, la franquicia es una estrategia efectiva para tener un mayor posicionamiento en el mercado y es clave para el crecimiento de la economía mundial. Por tanto, el 90% de las

¹ Los elementos esenciales del contrato de franquicia pueden considerarse comunes en el ámbito Internacional, es decir, hay ciertos elementos que se tienen que dar en cualquier parte del mundo para que podamos hablar del contrato de franquicia.

empresas creadas con el sistema de franquicias en el mundo, se sostienen en el mercado y presentan resultados sostenibles y rentables. Menos del 30 % de las empresas creadas por las vías convencionales sobreviven y sólo el 10% son exitosas.

Por lo anterior, la plataforma franquicia directa elaboró una lista llamada “top 100 global franchises”; analizando las más exitosas del mundo, entre las doce más posicionadas se destacan: 1. McDonald`s (EEUU, comida rápida); 2. KFC (EEUU, comida rápida); 3. Burger King (EEUU, comida rápida); 4. Pizza Hut (EEUU, pizzería) 5.7 Eleven (EEUU, tiendas de conveniencia) 8. Marriott International (EEUU, hotelería); 7. RE/MAX (EEUU; red inmobiliaria); 8. Dunkin`Donuts (EEUU, bollería); 9. InterContinental Hotels and Resorts UK (Inglaterra, hotelería); 10. Subway (EEUU, sándwiches); 11. Baskin-Robbins (EEUU, heladería); 12. Domino`s Pizza (EEUU, pizzería). Lo que muestra, que el sector de alimentos es uno de los más rentables (Biz, 2022).

Tras la coyuntura económica que se vivió en la pandemia, es de resaltar, según lo menciona la Revista Semana (2022): que en el 2021 se aceleró el crecimiento de apertura de 4,3% en Colombia a finales de este mismo año. Debido a que las franquicias son una de las formas de negocio más rentables en Colombia y brindan confianza y seguridad al momento de invertir, pues se posee un reconocimiento de marca; una experiencia ya definida en cuanto a crisis, lo que hace que se reduzcan riesgos de inversión y se obtenga rentabilidad en el tiempo.

Por lo anterior, la encuesta denominada “ la realidad de las Franquicias Colombia 2021”, realizada por Colfranquicias con el apoyo de la compañía multifranquicia leaders for management (LFM), menciona que este ecosistema empresarial ha contribuido a la reactivación económica, ya que para finales del 2021, han incrementado la apertura de franquicias en un 8% comparada al 2019 y así mismo se ha registrado un incremento en ventas del 83%; lo que evidencia una oportunidad para la generación de empleo, para obtener un ingreso adicional e invertir ahorros.

Asimismo, este modelo de negocio ha procurado ser estable y flexible; frente a la pandemia, donde franquiciantes y franquiciados; generaron estrategias y mecanismos a partir de la modificación de políticas de cobro o no cobro de regalías; ajustes de cánones de entrada y condiciones de operación de la franquicia; cambios de insumos y proveedores (Bercovitz, 1999); capacitación frente a la nueva realidad post pandemia y capacitación frente al aprovechamiento de recursos tecnológicos y de comercio electrónico.

Es de resaltar, que, frente a la crisis económica, social y sanitaria vivida en el 2019, el 23% de las empresas tuvieron cerrar al 2020 en Colombia, lo que hace un panorama desalentador para quienes no lograron recuperarse o solventar frente la crisis. Sin embargo, para algunas franquicias, este 2020 representó un reto y aun de los efectos generados, actualmente el 94% de los dueños de franquicias no considera cambiar de actividad económica y el 26% no piensa en vender su empresa; lo que es un garantía y oportunidad para el empleo y la sostenibilidad de la economía local y del país (Roa, 2022).

En este orden de ideas, según XPOFranchise (2022), como modelo de negocio, las franquicias en Colombia han demostrado ser una alternativa rentable, donde se destacan las industrias del arriendo, alimentación y bienestar. Y entre las más posicionadas para el 2021 se encuentran: 1. Century21; 2. BodyBrite; 3. Bogotá beer Company; 4. Jeno`s Pizza; 5. Juan Valdez Café; 6. Cocheros; 7. Cosechas. Por tanto, las franquicias para el 2021 se han fortalecido pese a la recesión económica vivida en la pandemia, a través de respuestas oportunas al consumidor, la creación de redes de franquicias y la flexibilidad de políticas y de condiciones de las mismas.

Es así que, la industria de las franquicias en Colombia frente a la pandemia creó mecanismos de resiliencia y adaptación, logrando crecer para el 2021 un 3% en número total de negocios franquiciados superando el número de establecimientos que cerraron para el 2020. Lo anterior con base a la encuesta aplicada a la industria y realizada por Colfranquicias con el apoyo de LFM a finales septiembre del 2021 (FANYF, 2022). Por lo anterior según lo menciona Araujo (2020), desde el ejercicio jurídico de esta industria para el 2020, se vienen adelantando mecanismos regulatorios para establecer la franquicia como parte de una alternativa para el emprendimiento y la expansión de Mipymes que permita el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad, como lo menciona la ley 2069 de 2020 que aprobó el congreso de la República de Colombia.

Por último, el modelo de negocio de Franquicia, enfrenta una nueva realidad con un entorno más competitivo, de continuos cambios en nuevas formas de operar, administrar y comercializar (Fanyf, 2022). Tanto así, que esta industria no solo debe estar a la vanguardia de modos de usar la tecnología e innovar; sino también de incorporar la inteligencia artificial en sus procesos. Esto, con el fin de volver de que las franquicias sean eficientes y sostenibles en aspectos de gestión humana como el desempeño, la motivación, la formación y los resultados

de los equipos de trabajo. Un ejemplo de ello son las multfranquicias y/o empresas como Mediamark, volkswagen que actualmente están incorporando la robótica y la inteligencia artificial (Pepermit- Chatbot) para mejorar procesos de atención al cliente, fijación y seguimiento de objetivos, planes de formación personalizados y gamificados (Calderón y Hurtado, 2022).

Aproximación a los modelos administrativos de las franquicias de Tunja Boyacá

Las franquicias en Tunja según Cámaras de Comercio de esta localidad, no están reguladas constitucionalmente, sin embargo son representadas y orientadas por la Cámara Colombiana de Franquicias (Colfranquicias), quien reúne a esta industria direcciona procesos legales, operativos y procedimentales que se manejan dentro de este tipo de contrato. Sin embargo, esta entidad no regula directamente este sector, por lo que no se poseen datos exactos y confiables de la cantidad de franquicias que operan en Tunja, ya que el hacer parte de este gremio se desarrolla de forma voluntaria.

Esta investigación pretende proponer un modelo organizacional administrativo con el fin de aportar al desarrollo de las microempresas del sector de calzado de Tunja-Boyacá, por interés de la investigadora, ya que las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) son un componente fundamental del tejido empresarial de América Latina (Stumpo, 2020), es así que no sólo dinamizan la economía sino también contribuyen a incentivar los emprendimientos, aportan a que las empresas sean más competitivas, estimulan la circulación interna de los recursos, fomentan el empleo y el crecimiento económico del país. Es así que, este estudio busca fortalecer y contribuir a la estructura interna y externa de este tipo de empresas para que empleen la franquicia como una estrategia de expansión empresarial a través de un modelo diferenciador e incluyente.

Por lo anterior, para analizar la dinámica empresarial de las franquicias que operan en el municipio de Tunja Boyacá, se realizó una entrevista semiestructurada a los franquiciatarios de cuatro empresas de esta localidad, donde se tuvieron en cuenta las siguientes categorías: gestión estratégica, gestión jurídico- legal, gestión financiera y contable, gestión de inventarios y gestión de mercadeo. Asimismo, se propuso una ficha de caracterización con elementos como: participante, edad del participante, profesión, sector y tiempo de operación de la

franquicia con el fin de identificar las características del contexto. Por último, el objetivo de la aplicación de este instrumento se enfoca en comprender la estructura de esta industria a partir de la replicación, el escalamiento y la rentabilidad.

La entrevista aborda las siguientes categorías:

- La gestión estratégica: Esta categoría analiza aspectos como: motivaciones que impulsaron a comprar la franquicia; los beneficios, retos, desafíos y dificultades que se han presentado durante el proceso del franquiciatario y las recomendaciones que el franquiciatario le daría a quienes deseen hacer parte del negocio de franquicias.
- La gestión jurídico-legal: Esta categoría analiza aspectos como: requisitos necesarios para adquirir una franquicia según el franquiciante, el tiempo que dura el contrato de franquicia y si esta exige pago por la renovación del mismo.
- La gestión Financiera y contable: Esta categoría analiza aspectos como: el valor del canon de entrada, los privilegios que contiene este canon, el porcentaje que establece por el pago de regalías, el tiempo que se estima que se recuperará la inversión y las formas de financiación.
- La gestión humana: Esta categoría analiza aspectos como: criterios para selección y formación del personal, procesos de seguimiento antes, durante y después de la apertura de la franquicia y formación del personal de trabajo.
- La gestión de Inventarios: Esta categoría analiza aspectos como: tipo de software que se maneja y su funcionalidad.
- La gestión de mercadeo: Esta categoría analiza aspectos como: el tipo de estrategia comercial frente a la fidelización, las estrategias de comercio electrónico y a la posventa.

Finalmente, el instrumento aplicado (entrevista semiestructurada) fue diseñado con 32 preguntas, orientadas hacia el modelo de franquicia, el cual fue validado por 2 expertos en el área. Asimismo, tuvo un proceso de depuración orientado a analizar las categorías propuestas y finalmente se aplicó en la población objeto de estudio. Para el análisis de la información recolectada se empleó un método de comparación, donde se analizaron las coincidencias entre las respuestas y también se empleó los puntos no encuentro. De esta forma, los puntos de

similitud fueron el insumo para definir el modelo que se propone en esta investigación y los puntos de no encuentro se convierten en posibles retos o problemáticas incorporadas dentro del análisis.

Resultados

A continuación, se muestran los resultados que se infieren de la entrevista semiestructurada, a partir del análisis de la ficha de caracterización y las categorías previamente mencionadas.

Ficha de caracterización

Según los datos suministrados por los franquiciatarios de la entrevista semiestructurada se observó que dentro de las características demográficas de las franquicias que se analizaron, los adultos jóvenes de 30 a 50 años, ven este modelo de negocio como: una alternativa para invertir sus ahorros, una oportunidad de sentirse productivos frente al desempleo, un mecanismo de generar ingresos adicionales frente a la crisis económica actual. En este sentido, como lo menciona Rodríguez (2008), el nivel de escolarización es fundamental al momento de tomar decisiones financieras y repercuten en el éxito de la franquicia y el tiempo de vida de esta.

Tabla 1

Matriz ficha de Caracterización

Ficha de caracterización				
Participante	Edad	Profesión	Sector	Tiempo operación
FRANQUICIA 1	34	Ing. Industrial	Textil	5 años
FRANQUICIA 2	47	Arquitecto	Calzado	4 años
FRANQUICIA 3	41	Ad. Empresas	Alimentos	2 años
FRANQUICIA 4	39	Ing. Industrial	Textil	9 meses

Fuente: autora

Gestión estratégica

El enfoque de la gestión estratégica en esta investigación se direcciona a comprender la visión y la misión de la organización, frente a los retos y desafíos que se esperan superar, en relación a las pautas de acción que se estipulan en el contrato de franquicia, y que son clave para el éxito de la misma. Por tal razón, como lo menciona Polo (2004), esta alianza estratégica busca fines específicos frente a las relaciones diádicas de las empresas, a partir de las motivaciones que impulsan adquirir una franquicia. Por ende, en esta categoría se observa que los franquiciados buscan recuperarse de la recesión económica que dejó la pandemia a través de la inversión de sus ahorros, la seguridad de éxito de un negocio ya probado y la reducción del riesgo que implica crear un emprendimiento desde su inicio. Es así que, entre los entrevistados se crea un punto de encuentro frente a generar mayores ingresos bajo una modalidad ya comprobada y lograr rentabilidad frente al ahorro.

Retos y desafíos

Realizando una comparación entre los cuatro franquiciantes acerca de los retos y desafíos que conlleva tener una franquicia entre los puntos de encuentro se puede mencionar: “la supervivencia a lo largo de los primeros 5 años; el crecimiento y expansión de la marca a través how Know, el cumplimiento de expectativas personales de la franquicia, el manejo de talento humano y la adaptación a las nuevas políticas o ajustes del contrato” (Comunicación personal, 18 de octubre 2022). Sin embargo, este sistema de emprendimiento requiere de: conocimiento del sector, dedicación y compromiso; puntos de localización adecuada, solvencia económica y regulación legal de las franquicias.

La complejidad de la franquicia

Las franquicias no solo pueden comprenderse desde el contrato formal o la ejecución del manual de operaciones; sino compromete una relación directa entre franquiciador y los franquiciados, donde el costo de apertura de una franquicia muchas veces es más alto de lo que conlleva iniciar un negocio desde cero; sin embargo, cuando se estipulan nuevos lineamientos

en pro del crecimiento empresarial se debe crear estrategias de adaptación al cambio y mecanismos de respuesta (Butiña, 2011). Respecto a las dificultades que presentan los franquiciados se encuentran: “la financiación cuando hay cambios locativos (de imagen, nuevas colecciones y tendencias de producto, en algunos casos es una cláusula obligatoria) y la exclusividad de proveedores. Y, asimismo, el manejo del personal frente al compromiso y desempeño laboral” (Comunicación personal, 18 de octubre 2022).

Recomendaciones para reducir el error

Entre las recomendaciones que señalan los franquiciados para no cometer errores durante el proceso de franquicia se encuentran: “solicitar información real y de fuentes oficiales del tipo de franquicia, consultar algún abogado experto en este tipo contrato acerca de las implicaciones, conocer las obligaciones y responsabilidades que conlleva operar la franquicia, revisar ante entes competentes que la franquicia esté legalmente constituida; encontrar una motivación personal que le genere pasión y feeling con la industria, y ser parte del desarrollo y el crecimiento de la organización” (Comunicación personal, 18 de octubre 2022).

Tabla 2

Análisis gestión estratégica de las franquicias

Gestión estratégica			
	Puntos de encuentro	Puntos de desacuerdo	Análisis
ITEM N.1	*Oportunidad de invertir ahorros *Estrategia de autoempleo *Ingreso adicional	*Estrategia para mejorar la calidad de vida	Las motivaciones forman parte del éxito y crecimiento de un emprendimiento, son clave para superar las crisis empresariales
ITEM N.2	*Seguridad y confianza del negocio a invertir *Generar empleo *Reconocimiento de marca en el mercado	*Escasez de conocimiento frente al sector	Las franquicias tienen una baja probabilidad de mortalidad empresarial cuando mantienen en continuo seguimiento y control

ITEM N-3	*Adaptarse a los lineamientos de la franquicia *Mantener las proyecciones de ventas a través del tiempo *Desempeño y monitoreo del personal	*Superar el valle de la muerte *Aportar al crecimiento de la franquicia	Las empresas aportan al desarrollo económico, a la reducción de la pobreza y la generación de empleo
ITEM N-4	*Recuperación de la inversión *La financiación inexistente *Manejo de personal	*Capacitaciones y actualizaciones online	La crisis sanitaria del 2019 fue una oportunidad para fortalecer procesos y operaciones poco innovadoras
ITEM N-4	*Indague acerca de la forma de operar de la franquicia *Correcto estudio de mercado *Análisis de costos y utilidades	*Conocer el contrato: cláusulas, limitantes, responsabilidades, deberes	El How Know es el ADN de la franquicia, este debe es lo que hace una empresa diferente a otra

Fuente: autora

Gestión Jurídico - legal

El enfoque de la gestión jurídico legal en esta investigación se direcciona en comprender los lineamientos básicos y necesarios para el desarrollo de la franquicia, donde se plantean las condiciones, limitaciones y responsabilidades que adquieren el franquiciador y franquiciante. Es así que, como lo indica López (2004), las franquicias a nivel mundial tienen marcos regulatorios que involucran aspectos como: objeto de la franquicia, uso de la marca y exclusividad, transmisión del How Know, señalamiento de las obligaciones de las partes; la duración del contrato, costos y valores de inversión entre otros. En este sentido, este tipo de contrato da garantías frente a conductas inapropiadas de las partes, frente al compromiso legal que se adquiere, frente a situaciones inesperadas (emergencia sanitaria), frente a la veracidad de datos e información; frente a parámetros de confidencialidad u otros elementos que son fundamentales al momento de asegurar el éxito de la franquicia

De acuerdo con la entrevista realizada en esta categoría se abordó los requisitos que solicitan las franquicias para otorgar el derecho de explotación de la marca, el tiempo por el que se firma el contrato y si legalmente se debe pagar un valor adicional por la renovación de este. Es así que, frente a los puntos de encuentro las franquicias indicaron que algunos requisitos para la realización del contrato están: tener solvencia económica, hoja de vida soportada con experiencia en el sector, tomar en arriendo o en propiedad un local comercial con una

determinada área (depende el tipo de franquicia), capacidad de endeudamiento y el canon de entrada. Algunos de estos contratos firman cláusulas de permanencia de 3 a 5 años o de por vida; y no cobran la renovación del mismo (Comunicación personal, 18 de octubre 2022).

Sin embargo, es de resaltar, que frente a este tipo de contrato la persona durante los 5 años siguientes a la no renovación de este, no puede operar como independiente en el mismo sector (según lo mencionan los franquiciantes del sector calzado y textil). Por tales motivos, el contrato de la franquicia es una rama del derecho comercial, de clase atípico que se presenta como una actividad autorregulada basada en la autonomía de la voluntad; donde las partes están llamadas a suplir los vacíos normativos mediante su intuición comercial y apoyándose en algunas normas domésticas (compraventa, suministro, agenda mercantil, concesión, arrendamiento y/o distribución) que se toman como marco de referencia dentro de este tipo de contrato (Quiroga, 2014).

Tabla 3

Análisis gestión jurídico legal de las franquicias

Gestión jurídico legal			
	Puntos de encuentro	Puntos de desacuerdo	de Análisis
ITEM N.6	*Experiencia comercial en el sector físico que cumpla con los parámetros establecidos *Capital económico *No reportes, ni embargos, ni deudas superiores entre 18 a 100 millones (COP)	*Punto *Cláusula de confidencialidad frente al know how	En Colombia hasta hace poco se está aprobando normas que regulen el contrato de franquicia (LEY 2069 del 2020)
ITEM N.7	* 3 a 5 años y vidaticio *se paga un % por la renovación del contrato acuerdo PIB	*Ajuste del contrato frente a la crisis sanitaria 2020-2023	El tiempo del contrato depende del sector y tipo de contrato

Fuente: autora

Gestión financiera y contable

El enfoque de la gestión financiera y contable en esta investigación se relaciona a estimar el valor de este modelo de negocio a partir de el canon de entrada, las regalías, el fondo de publicidad, el valor de los activos y las proyecciones a futuro de los de ingresos y egresos del flujo de caja. De acuerdo con la economía de las franquicias, para que un modelo de franquicias realmente funcione es necesario determinar un compromiso creíble por parte del franquiciador, el cual existe cuando el valor de los flujos de caja futuros descontado de franquiciar son superiores a los flujos de caja descontados de expandirse mediante capital propio (Tobon & Salazar, 2017). Es así que, el control de las finanzas debe darse de forma eficiente para la viabilidad y logro de objetivos de inversión y expansión.

De acuerdo con la entrevista realizada en esta categoría se observó que los costos de inversión en las franquicias analizadas varían de acuerdo la ubicación (corner, shop in shop, tienda online), el elemento cedido (comercial, industrial, producción, distribución, servicios, mixta y el vínculo entre el franquiciador y el franquiciado (individual, múltiple, participación accionarial, regional, maestra); donde los empresarios indicaron que el canon de entrada oscila entre los treinta y ciento ochenta millones de pesos, e incluía producto, montaje, marketing por el primer año, asesoría y en algunos casos depósito en caso de gastos inesperados (Comunicación personal, 18 de octubre 2022). Asimismo, el franquiciador estima que se recupera la inversión si sólo se aplica el saber cómo tal cual se le indica, sigue lineamientos y manuales de operación y está comprometido con cada unidad de negocio de la franquicia (Patiño, 2021).

En este orden de ideas, esta recuperación depende de la inversión total que se haga para la apertura de la franquicia, como también de las ventas que se realicen, el sector al que pertenezca la franquicia, la actividad de la marca, entre otros. Hay muchos factores internos y externos que pueden influir en la recuperación de la inversión de la franquicia; estos plazos no son exactos. Según Méndez, Molina, y Maravert (2015), en su estudio variables asociados al periodo de recuperación de la inversión de las franquicias mexicanas, se recomienda que, al momento de invertir, se debe contar con el capital de trabajo disponible para seis o 12 meses, tiempo promedio para alcanzar el punto de equilibrio, con el que se cubrirá la totalidad de los costos y gastos, antes de alcanzar el esperado retorno de inversión (variable según el monto).

Por otro lado, es de resaltar que de las 4 franquicias analizadas ninguna cuenta con estrategias de financiación, por lo que 3 de ellas recurrieron a financiación bancaria, ahorros y cesantías (Comunicación personal, 20 de octubre 2022).

Tabla 4

Análisis de la gestión financiera y contable de las franquicias

Gestión financiera y contable			
	Puntos de encuentro	Puntos de desacuerdo	Análisis
ITEM N.8	*Inversión entre 38 a 350 millones (COP) *Diseño, montaje y producto *se pagan regalías entre el 1 al 3.5% ventas anuales.	*No incluye nada	Los canon de entrada y las regalías forman parte de los derechos de explotación de marca y varían de acuerdo al tipo de contrato de franquicia
ITEM N.9	*Tiempo mismo de vigencia del contrato		La recuperación de la inversión depende de que el franquiciado conozca know how de la franquicia. y lo aplique correctamente
ITEM N.10	*Entidad Bancaria	*No	Actualmente las franquicias no cuentan con capital de financiamiento sin embargo acuden a entidades de financiamiento para llevar a cabo este tipo de emprendimientos

Fuente: autora

Gestión humana

El enfoque de la gestión humana en esta investigación destaca el personal como un eje fundamental e indispensable en este modelo de negocio. Es así, que el franquiciado tiene la responsabilidad de seleccionar su equipo de trabajo, la motivación y la fidelización a la empresa, los perfiles laborales, los códigos de conducta, la salud y seguridad ocupacional, el plan de formación y de más aspectos, que permite que la franquicia cumpla con los objetivos organizacionales, mantenga su valor competitivo y diferenciador en el mercado (Tumbaco & Vázquez, 2018).

De acuerdo con la entrevista realizada en esta categoría se analizó que dentro de los criterios para la selección de personal se tiene en cuenta un periodo mínimo de experiencia según el perfil que se desee aplicar, en este de 3 a 6 meses, que sean capaces de seguir órdenes,

trabajar en equipo, que su actitud sea positiva y colaboradora frente a los retos o eventualidades que se presentan. Asimismo, tres de los franquiciantes, les han dado oportunidades a jóvenes universitarios y pasantes como estrategia de aprendizaje colectivo y de rotación de personal. La formación y capacitación del personal se da de forma continua y es impartida por el franquiciador (Comunicación personal, 20 de octubre 2022).

En este orden de ideas, hoy día en relación a la crisis sanitaria, muchas franquicias están incorporando mediciones del desempeño laboral a partir de la inteligencia artificial, robótica y plataformas, que permiten obtener resultados en tiempo real acerca de optimización de planes de acción, reducción de tiempo en tareas repetitivas, mejoramiento de la productividad, gestión del desempeño, detección de fallas en la asignación de tareas, logrando así optimizar procesos, aumentar la eficiencia y aprovechar los recursos (Barragán, 2013).

Tabla 5

Análisis de la gestión humana de las franquicias.

Gestión humana			
	Puntos de encuentro	Puntos de desacuerdo	de Análisis
ITEM N·11	*Experiencia mínima de 1 año de acuerdo al perfil requerido *Exigencia en Habilidades blandas	*Estudiantes pasantes universitarios técnicos	y y El área de los RRHH está experimentando constantes cambios gracias a la automatización de los procesos y el impacto de la digitalización
ITEM N·12	*Auditorías y revisión fiscal periódica (de forma exhaustiva el primer año)		El auditor de franquicias verifica el cumplimiento de cada actividad en los tiempos programados, mientras recopila, mide, analiza y evalúa la información que cada área le va proporcionando
ITEM N·13	*Capacitación casa matriz *Inducción y formación de operaciones (3 a 7 días)	*Entrenamiento virtual con experto	Los programas de inducción y capacitación deben ser bien diseñados y desarrollados para lograr aplicar el saber cómo con éxito

Fuente: autora

Gestión de inventarios

El enfoque de la gestión de inventarios en esta investigación se relaciona directamente con la supervisión, control y monitoreo de productos o servicios propios de la franquicia, que permite la toma de decisiones acerca del abastecimiento, el stock inicial y final, los productos en alta o baja rotación; la capacidad y cumplimiento de proveedores, entre otros. En este sentido, esta acción de monitoreo permite reducir los márgenes de error frente al almacenamiento y la distribución; por ende, hoy día, algunas franquicias implementan software como sistema de control, vigilancia y actualización del almacén, y así poder garantizar la eficiencia y la fiabilidad de la información del inventario (Gil, 2003).

En este orden de ideas, con la incorporación de software, se podrá visualizar en tiempo real las existencias de los productos de cada establecimiento o bodega, con información clara, organizada, sencilla y funcional al momento de tomar decisiones en cada proceso de la cadena de suministro. Es así que, de acuerdo con la entrevista realizada en esta categoría se encontró que los franquiciatarios emplean plataformas como conexión post, right control, cezanne y Globus, sin ninguna inconformidad; por el contrario, los franquiciadores perciben que estas herramientas les ahorran tiempo y les da confianza al hacer pedidos (Comunicación personal, 20 de octubre 2022). Finalmente, una correcta administración del inventario evita la pérdida, ahorra en costos de almacenamiento, evita el deterioro de productos, administra el flujo de caja, y, asimismo, se convierte en un elemento para conocer qué productos tienen mayor aceptación entre los clientes, adquirir la cantidad correcta y programar el abastecimiento para las temporadas (Santos, 2014). Es de resaltar que, según la entrevista en los 4 casos, los mismos franquiciantes son los únicos proveedores, de productos, insumos y servicios.

Tabla 6*Análisis gestión de inventarios*

Gestión de inventarios		
Puntos de encuentro	Puntos de desacuerdo	ANÁLISIS
ITEM N·14	*Conexión post - Rightcontrol Lite - Cezane - Globus *Inventarios *Evaluación y monitoreo de clientes* Factura y nómina electrónica	*Software con dominio Para garantizar que el abastecimiento sea suficiente, exista rotación y se monitoree la inexistencia de algún producto, se emplean softwares especializados en manejo y control de inventarios que ayudan a la fiabilidad y actualización del almacén

Fuente: autora

Gestión de mercadeo

El enfoque de la gestión de mercadeo en esta investigación se analiza desde los cambios y mecanismos de adaptación que se han venido desarrollando en los diferentes tipos consumidor, donde, se crean estrategias para conocer los gustos, deseos y necesidades del mercado; a partir de herramientas como la fidelización, el servicio post venta, el posicionamiento de marca, el manejo de recompensas y privilegios frente al consumo de un producto o servicio (García y Molina, 2015). Es así que, para los franquiciadores, es importante conocer el cliente, mantener diversidad de promociones, crear alianzas estratégicas con otras empresas, incentivar al consumidor por las compras, escuchar y atender la necesidad del cliente; y por último dejar buen feedback y experiencia con el consumidor (Comunicación personal, 20 de octubre 2022).

En consecuencia, fidelizar a los clientes no es una operación fácil, pero si es una oportunidad para posicionar y mejorar la imagen de la marca; donde aspectos como : la eficiencia en la atención al cliente, el compromiso con la responsabilidad social, la comunicación asertiva y conciliadora, las evaluaciones de satisfacción, y el uso del software como alternativa de la gestión de relaciones con el cliente (CRM), permitirá fortalecer positivamente la imagen de la marca, ser punto de recomendación a otros consumidores,

incrementar las ventas, persuadir fácilmente al consumidor y ser parte del mejoramiento de esta unidad de negocio (Vega y Mahecha, 2018).

Por lo anterior, según indican 2 franquiciadores, sus marcas emplean un software de recompensa a través del cambio de puntos por efectivo, descuentos por fechas especiales, encuestas de satisfacción y bonos de regalo en temporadas (Comunicación personal, 20 de octubre 2022). Asimismo, frente al marketing digital, la pandemia fue una oportunidad para aprender a emplear medios tecnológicos sirviendo como una única herramienta comercial para conocer en el momento las nuevas necesidades, hábitos y tendencias de consumo del mercado. En este sentido, los franquiciatarios mencionaron que durante el cierre comercial emplearon en gran medida redes sociales, páginas web y plataformas como google ads y analytics; solo un franquiciatario empleó aplicaciones móviles (Comunicación personal, 20 de octubre 2022).

Tabla 7

Análisis gestión de mercadeo

Gestión de mercadeo			
	Puntos de encuentro	Puntos de desacuerdo	Análisis
ITEM N·15	*Incentivos por compras *Comunicación asertiva con los clientes *Manejo 24/7 de redes sociales	* Nula Flexibilidad en plataformas electrónicas	Evaluación continua y seguimiento estrategias de marketing, frente a la captación de nuevos clientes e incremento de ventas por diferentes canales
ITEM N·16	*Encuestas de satisfacción al cliente y buzón de sugerencias *Marca con responsabilidad social	*Manejo de base de datos y seguimiento post venta	La fidelización del cliente hace parte de una ventaja competitiva, que hace que haya identidad, compromiso con la marca y oportunidad de atracción de nuevos clientes (voz a voz)
ITEM N·17	*Gestión de redes sociales *Uso de landin page *Aplicativos móviles	*Publicidad con aliados	El marketing digital es una herramienta potente para llegar a miles de consumidores de forma instantánea con diversas necesidades

Fuente: autora

Discusiones

Los retos y desafíos que enfrenta las franquicias en Colombia hoy día, se relacionan a lograr ser orientadas y reguladas legalmente, teniendo en cuenta que, por ser un contrato voluntario, atípico y amplio, en algunos sectores este tipo de negocios pierde garantías, responsabilidades y facultades constitucionales. Por tal motivo, se carece de información precisa y actual frente al desarrollo de estudios socioeconómicos frente a la actuación legal, social y económica de las franquicias en la ciudad de Tunja en el departamento de Boyacá.

Se empleó la investigación cualitativa para comprender y describir las dinámicas internas y externas que involucran el contexto de las franquicias como estrategia de expansión, empleando como herramienta de recolección de información la entrevista semiestructurada, que abordó categorías propias del contrato de franquicia (gestión estratégica, gestión jurídico-legal, gestión financiera y contable, gestión humana, gestión de inventarios, gestión de mercadeo). En este sentido se desarrolló un análisis entre los puntos de encuentro y no encuentro entre los entrevistados.

En el proceso de aplicación del instrumento (entrevista), es de resaltar que se deben mejorar las estrategias de comunicación y sinergia entre investigador y objeto de estudio, con el fin de evitar sesgos y deserciones a lo largo del trabajo de campo. Inicialmente, se tuvo una participación de 7 franquicias y finalmente solo 4 concluyeron el proceso. Algunas de sus razones fueron las malas experiencias con anteriores investigadores en el manejo y divulgación de la información, la cláusula de confiabilidad que el franquiciatario firma con la franquicia y el nivel de importancia - aporte que tiene la investigación para su modelo de negocio.

Dentro del marco de caracterización de este estudio investigativo, participaron cuatro franquicias del sector de calzado, textil y alimentos; quienes por seguridad y responsabilidad legal con la franquicia indicaron confidencialidad de la información.; ya que esta entrevista contiene información sensible y privada que será omitida en el documento final de impresión. Asimismo, en el desarrollo de la entrevista se dio la libertad de no respuesta frente algunos ítems, los cuales fueron analizados como puntos de desacuerdo. En este sentido, las entrevistas tuvieron una duración entre 20 a 45 minutos, empleando y para su ejecución se empleó herramientas tecnológicas: zoom, vía telefónica y google form; ya que los entrevistados

presentaron algunas eventualidades como: no encontrarse dentro la ciudad, carencia de disponibilidad de tiempo y no operar directamente la franquicia.

Frente a la gestión estratégica, los franquiciatarios tienen claridad en relación a los objetivos y el enfoque de las franquicias, están comprometidos con las gestiones internas y con ser parte del crecimiento de este modelo de negocio, tanto así, que sus motivaciones son un elemento fundamental para enfrentarse a nuevos retos y desafíos. El trabajo conjunto entre las partes ha sido satisfactorio, ya que ningún franquiciatario ha pensado en ceder su franquicia o desistir de ella, pues perciben que las ventajas competitivas y los mecanismos de adaptación frente a eventualidades ha sido positivo y correctamente direccionado.

Frente a la gestión jurídico-legal, en los últimos años, esta industria en Colombia ha venido desarrollando mecanismos y estrategias de regulación legal frente a las responsabilidades, compromisos, lineamientos y deberes entre las partes. Donde siendo este un contrato atípico, el franquiciado y franquiciante son libres dentro de los límites del bien común, de desarrollar el contrato en función de la autonomía de la voluntad privada, y conforme a las necesidades e intereses que las partes ostenten sobre el negocio. Por tal motivo, desde hace algunos años, se vienen adelantando disposiciones jurídicas como la ley 2069 de 2020, con el fin de promover las franquicias como una alternativa para el emprendimiento y la expansión de Mipymes.

Frente a la gestión financiera y contable, se concluye en esta categoría que para adquirir una franquicia se debe contar con una alta inversión en el sector textil y de calzado, su recuperación varía el punto de ubicación de esta, el posicionamiento de marca en el mercado y la capacidad de franquiciatario de saber aplicar el know how correctamente. En este orden de ideas, ninguno de los franquiciatarios recuperó la inversión en el tiempo estimado, sin embargo, puede estar relacionado con la recuperación económica que se desarrolla en Colombia frente al efecto pospandemia. Finalmente es de resaltar, que la adquisición de este modelo de negocio fue financiada por ahorros, cesantías, venta de inmuebles y entidades bancarias (no es su totalidad); por lo que ninguna de estas marcas cuenta con financiamiento propio.

Finalmente, se infiere que las categorías analizadas involucran la estructura interna de la franquicia, que permiten aportar y replicar procesos que fortalezcan las microempresas; a partir de la evaluación, seguimiento, control y estandarización de operaciones de las categorías propuestas, por tanto, este proceso investigativo sirve como propuesta para que este tipo de

empresas, de cualquier sector sean sostenibles, innovadoras, competitivas, recursivas y con solvencia económica.

Modelo organizacional centrado en franquicias para microempresas del segmento de calzado

En la actualidad la vida de las empresas mipymes (micro, mediana y pequeña), están sujetas a superar diversos desafíos socio-económicos que les permita ser competitivas, sostenibles e innovadoras, frente a un mercado exigente y versátil; donde la representación en índices económicos, de empleabilidad según Bello (2020), generan el 70% de empleo en Colombia y aportan el 30 % del PIB.

Por lo anterior, las mipymes son agentes fundamentales en el desarrollo económico, ya que como lo menciona Echeverry, García, y Trujillo (2012), dinamizan la economía de cada país, promueven una mayor transparencia en los mercados, generan grandes cantidades de empleo formal e informal, permiten una distribución más democrática de los ingresos; se adaptan con mayor facilidad a los cambios económicos, la inversión en su creación es mínima; tienen posibilidades de expandirse, pudiéndose convertir en grandes empresas; su dirección es más centralizada; lo que agiliza la toma de decisiones; simplifica y disminuye los costos de la estructura administrativa y entre otras ventajas que aportan a las economías emergentes.

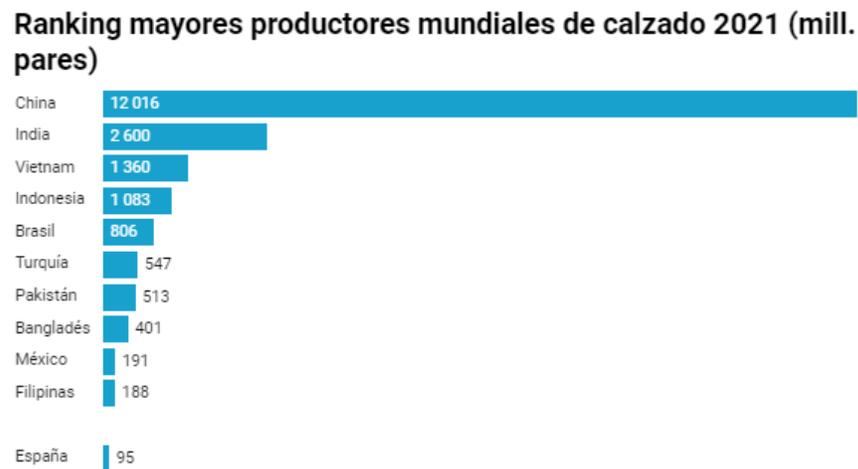
En este orden de ideas, este tipo de empresas tienen gran contribución en el desarrollo sostenible y asimismo son responsables en la generación de empleos e ingresos a gran número de familias en el territorio colombiano, y, asimismo aportan en la reducción de pobreza y el fomento del desarrollo socioeconómico. Es así, que esta investigación se dirige hacia la construcción de un modelo de negocio que aporte al sector calzado en las mipymes en Tunja Boyacá en el territorio colombiano.

Por lo anterior es de señalar que la industria de calzado, no solo data desde el inicio de la humanidad como mecanismo protector físico del cuerpo, sino también crea confort, seguridad, comodidad y bienestar, como lo menciona Ferrero (2017). Es así que, hoy día este sector, le ha apostado a mejorar procesos de diseño, fabricación, distribución, comercialización y venta; teniendo en cuenta que es una industria muy diversificada y hace parte de las necesidades de seguridad del ser humano según la teoría de la motivación y las necesidades de Abraham Maslow citado por Silva (2021) en el artículo reflexivo cinco necesidades del cliente moderno según Maslow.

Figura 1*Evolución de la producción mundial de calzado (2010-2021)*

Fuente: Tomado de Anuario del sector mundial de calzado (2021). Evolución de la producción mundial de calzado 2021

Cabe mencionar, que uno de los procesos que se vio más afectado por la pandemia del Covid 2019, fue la producción de calzado a nivel mundial; tanto fue así que la fabricación respecto al 2019 fue de 4.000 millones de pares menos, sin embargo para el 2021 pese al cierre de muchas fábricas la producción de calzado aumentó en 8,6 % con respecto al 2020, llegando a incrementar la participación de América del Sur frente a Asia; según lo menciona el Anuario del sector mundial del calzado 2020 y 2021. Asimismo, los países productores de calzado a nivel mundial como lo son: China, India, Vietnam, Turquía, España disminuyeron un 15,8% aproximadamente en fabricación en relación a la última década para el 2020.

Figura 2*Rankings mayores productores de calzado 2021*

Fuente: Tomado de Anuario del sector mundial de calzado (2021). Ranking de mayores productores mundiales de calzado por millones de pares 2021.

Por lo anterior, es de señalar que para el 2021 según el Anuario del sector de calzado, China produjo más de la mitad de todos los zapatos del planeta, pero su participación en la fabricación mundial continuó disminuyendo. Por otro lado, quienes lideran esta industria se encuentran: India, Vietnam, Indonesia y Brasil como fabricante no asiático. Lo que evidencia una oportunidad de desarrollo para los países en vía de desarrollo y a su vez un desafío frente la adquisición de las materias primas y componentes que, en su mayoría, debido al alto costo de adquisición, el insuficiente abastecimiento de estos materiales y las restricciones en el comercio de estos insumos.

En Colombia, según reporta la Asociación Colombiana de industriales de Calzado, el cuero y sus manufacturas (ACICAM) citado por Estrada (2022), para el 2021 el sector de calzado aumentó un 73 % en sus importaciones, asimismo, se mostró un incremento de producción del 42,2 % y en ventas un 38,6% lo que indica que es una industria en recuperación. Sin embargo, actualmente estos sectores presentan fuertes coyunturas en relación a la escasez de materias primas e insumos para la manufactura, debido a variantes directas e indirectas como la exportación de cuero crudo, altos costos en insumos importados, escasez de insumos nacionales; restricciones en la producción o comercialización de químicos, incremento del dólar, entre otros.

Por lo anterior, según el estudio económico sobre “ dinámica empresarial “ de la Cámara de Comercio de Tunja, se observó que para el periodo 2020-2022, la cancelación del registro mercantil en manufactura y comercio en sector calzado incremento, debido a nula recuperación económica generada por la emergencia sanitaria (Covid -19), los altos costos de insumos y materias primas, la escasez de mano de obra, las dificultades de apoyo financiero por parte del Estado de Gobierno o entidades bancarias, la necesidad de solvencia económica para sostenimiento, la dificultad de generar empleo formal . Es así que, a nivel mundial este sector ha sido uno de los más perjudicados, sin embargo, hoy día se toman medidas para mitigar este efecto post- pandemia y aportar a formulación de proyectos y planes de desarrollo (Cámara de Comercio de Tunja, 2021).

La Franquicia, sus elementos y características

La franquicia según Olaya (2012), es un tipo de contrato utilizado en el comercio mediante el cual una parte llamada franquiciador cede a otra llamada franquiciado la licencia de una marca para su explotación comercial, así como los métodos, procedimientos y tecnología a cambio de pagos periódicos. Por tanto, este modelo de negocio consiste en aprovechar la experiencia de una empresa ya posicionada que ha conseguido una ventaja competitiva destacable y un gran reconocimiento en el mercado. Dicha ventaja puede consistir en una marca de prestigio, productos o métodos patentados o, simplemente, un profundo conocimiento del negocio que le hace conocedor de la fórmula de obtener beneficios (Tauber, 1981).

Elementos

Los elementos que componen la franquicias según menciona Uzuzquiza (2008) son:

a) El franquiciante: es la persona jurídica que cede una marca comercial ya acreditada, así como su técnica de trabajo, experiencia y conocimientos a cambio de determinadas compensaciones económicas.

b) El franquiciatario: es quien compra los derechos de una franquicia y se compromete a cumplir el esquema de trabajo establecido, a cambio de utilizar el prestigio de la marca para obtener ganancias.

c) El contrato: que es el documento jurídico-legal que determina la relación entre franquiciante y franquiciatario. Esta relación tiene dos objetivos, la autorización del franquiciante al franquiciatario, que le permite ser representado bajo su razón social y vender sus productos o servicios con un sistema de trabajo concreto y previamente experimentado a cambio de una remuneración determinada. Y, la obligación del franquiciatario de seguir las normas, sistemas y procedimientos del franquiciante.

d) El Know now: se relaciona con el “saber hacer”, e integra un conjunto de manuales y documentos que transmiten los conocimientos y experiencias de naturaleza técnica, financiera, comercial o administrativa, necesarios para reproducir el funcionamiento de la cadena.

Características

En Colombia no existe una regulación legal expresa del contrato de franquicia, pero es posible su celebración por vía del principio de la autonomía de la voluntad privada, siempre y cuando no vaya en contra de las normas, ni del orden público (Plazas, 2015). Es un contrato atípico, pues no está definido por la legislación, pero está reconocido por la realidad social y en la autonomía de la voluntad privada, y tiene como características principales:

- Contrato consensual, pues se perfecciona por el simple acuerdo de voluntades de las partes
- Oneroso, ya que se genera contraprestaciones mutuas entre las partes, como puede quiera que el Franquiciado paga unos derechos de entrada o regalías y el Franquiciador otorga el derecho de operar o explotar un establecimiento con su nombre y marcas.
- De tracto sucesivo, lo cual significa que las prestaciones a cargo de ambas partes son continuas y deben cumplirse en períodos convenidos, sea el contrato a tiempo

determinado o indeterminado; iv. La transferencia del Know-How es uno de los elementos fundamentales que caracteriza el contrato de franquicia como tal, podría decirse que es la esencia del contrato pues de la utilización de este depende el desarrollo del contrato

- Intuito persona, al momento de la celebración se tiene considera la calidad de los contratantes, es una característica de gran importancia en la medida en que la relación se basa en la mutua confianza de las partes.

Respecto del contrato de franquicia no existe norma que ordene su inscripción en el registro mercantil, por lo que no estaría sujeto a dicha formalidad.

Tabla 8

Definición, elementos y características de las franquicias

Modelo de negocio de franquicia	
Definición	En un modelo de negocio en el que una persona física o jurídica otorga el derecho a un tercero de utilizar su marca y trabajar bajo su mismo sistema comercial, a cambio de compensación económica
Elementos	*Franquiciante: Es la persona jurídica que cede una marca comercial * El franquiciatario: Son aquellos que adquieren o compran la idea del negocio inicial. * El contrato: es el documento que firman las partes para facilitar el manejo de servicios y recursos * How Know: saber hacer del negocio.
Características	Es oneroso Conmutativo Consensual Atípico Bilateral Posee un tracto sucesivo

Fuente: autora

Clasificación

Asimismo, en este modelo de negocio existen varios tipos de franquicia (Krueger y Ashenfelter, 2018), que se clasifican de acuerdo a 1) el elemento cedido (comercial, industrial, de producción, de distribución o de producto, de servicios, mixta); 2) el vínculo entre el

franquiciador y el franquiciado (individual, múltiple, de participación accionarial, regional, maestra, y 3) según su ubicación (córner, shop in shop, tienda online).

Tabla 9

Clasificación de las franquicias según tres variables

Modelo de negocio de franquicia	
Según el elemento cedido	*Franquicia comercial *Franquicia de producción *Franquicia de distribución o de producto *Franquicia de servicios *Franquicia mixta *Franquicia industrial.
Según el vínculo entre el franquiciador y el franquiciado	*Franquicia individual *Franquicia múltiple *Franquicia de participación accionarial *Franquicia regional *Franquicia maestra
Según su ubicación	Franquicia córner *Franquicia shop in shop *Franquicia tienda online

Fuente: Elaboración Propia basada en, Saffon López, L. (2004). *Análisis del contrato de Franquicia y su estudio desde el derecho de la competencia colombiano*. (Monografía, Universidad de los Andes). <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/21507/u251076.pdf?sequence=1>

Estructura del contrato

El contrato de franquicia representa la base para el trabajo conjunto entre el franquiciante y el franquiciado, dado a que en él se definen de manera obligatoria la forma y el volumen de sus derechos y obligaciones (Kistruck, Webb, Sutter, y Ireland, 2011). La estructura de un contrato de franquicia se define en sus centrales aspectos a través de los siguientes temas: preámbulo, la materia, condición jurídica de las partes, responsabilidades de franquicias, obligaciones de los franquiciados, actividades comerciales, remuneración, duración, finalización, consecuencias de finalización, instrucciones de retracciones, disposiciones finales y dispositivos (Sánchez, 2000).

Tabla 10*Estructura del contrato de franquicia*

Estructura del contrato de franquicia	
1.Preámbulo	En él se definen las condiciones y la finalidad económica del contrato.
2.Materia	Regula el objetivo del contrato, regula el contenido y el ámbito de la autorización de utilización de la franquicia, la zona y la limitación local del contrato así como la utilización de las leyes transferidas.
3. Condición jurídica de las partes	Franquiciantes y franquiciados son empresas independientes que dependen una de la otra.
4. Responsabilidades	La parte del contrato de franquicia la cual describe las obligaciones del franquiciante, contiene detalladamente los elementos del parking de franquicia, así como los posibles gastos que recaen debido a servicios extras.
5. Obligaciones	Enumera las obligaciones de un franquiciado frente a un franquiciante. El franquiciado adquiere por contrato el permiso y la obligación de hacer uso del package de servicios del franquiciado.
6. Actividades comerciales	Bajo este punto se encuentran eventualmente resumidas las reglas que incumben al local del negocio del franquiciado.
7. Remuneración	Los costos de franquicia son contraprestaciones del franquiciado, a cambio de estos costos recibe el, el know-how de la empresa, se le permite hacer uso de la marca, así como de las protecciones legales comerciales del sistema de franquicia.
8. Duración	La duración del contrato depende de factores como, el rubro, los productos/servicios, elección de socios y la filosofía de la empresa del franquiciante.
9. Finalización del contrato	Un contrato de franquicia puede ser rescindido por haber finalizado la duración del mismo y antes de la fecha acordada por causa de un despido o rescisión del contrato antes de que este haya finalizado.
10. Consecuencias de finalización del contrato de franquicia	Importante realizar un acuerdo especial en el caso de que se abandone el sistema de franquicia: remuneración económica, prohibición de formar parte de la competencia, devoluciones de manuales.
11. Instrucciones de retractación	El contrato de franquicia debe incluir, en el caso de condiciones de asociación o acuerdos de prestaciones una forma de regulación legal la cual incluya la cláusula, que el franquiciado puede rescindir su aceptación del contrato en un intervalo de tiempo.
12. Disposición final en franquicias	Resumen los acuerdos habituales generales, los que atañan los acuerdos de validez del contrato en situaciones especiales de invalidez, la integridad del contrato, las exigencias de la formalización del contrato, el lugar de cumplimiento y la jurisdicción responsable, así como las leyes que lo amparan.
13. Dispositivos en franquicias	Acuerdos de franquicias son por lo general complementados por importantes documentos adicionales. Los más importantes son los manuales de la empresa y el libro de códigos empresarial, allí se encuentran el know-how y los conocimientos del franquiciante adquirido a través de experiencias, estos están estandarizados y documentados de manera lógica y de fácil entendimiento

Fuente: Elaboración basada en, Morejon Grillo, A. (2014). *El contrato de franquicia*. Universidad de Cienfuegos.

<https://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/478/index.htm>.

Propuesta de modelo organizacional administrativo centrado en franquicias para microempresas del sector calzado de Tunja- Boyacá

El modelo de negocio administrativo en esta investigación es la propuesta de una estructura de gestión administrativa que permite a las mipymes fortalecer sus procesos internos-externos de operación y comercialización con el fin de ser competitivas, sostenibles y rentables. Es así que, este capítulo será un punto de partida para que los emprendimientos o empresas del sector calzado (comercio y manufactura) logren mayor cobertura en el mercado, posicionamiento de marca y sean resilientes a las diferentes crisis o eventualidades que se puedan presentar y a su vez superen el valle de la muerte.

A continuación, se establece la propuesta administrativa para las mipymes del sector de calzado en Tunja Boyacá, la cual se compone de: constitución legal, departamentos empresariales, el saber cómo, estandarización de procesos, evaluación, seguimiento y control, formación y capacitación del recurso humano, alianzas estratégicas, proyecto experimental, motivación y pasión.

Constitución legal

La constitución legal en Colombia de una empresa, es un requisito obligatorio que implican trámites y gestiones legales para llegar a la formalidad de un negocio, siendo necesario que las personas que componen la empresa se reúnan con las autoridades reguladoras para finiquitar todo el proceso. Para legalizar una empresa es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos: plan de negocio, representación legal, nombre o razón social, capital de la empresa, inscripción de registro mercantil y certificados de operación (uso de suelo, seguridad y salud; ver tabla).

Por tanto, la formalización de una empresa o negocio permite acceder a mercados nacionales e internacionales (exportación), facilita el apoyo financiero, genera credibilidad y confianza en los clientes, y, contribuye al desarrollo socioeconómico de la región y el país.

Tabla 11*Componentes para la creación de una empresa*

Constitución legal de un empresa en Colombia	
Categoría	Descripción
Plan de Negocio	Refiere a la planificación previa de la empresa, responde ¿Qué actividades se realizarán? ¿Qué productos o servicios ofreceré? ¿Cuál es el propósito, misión y visión? ¿Cuál es el objetivo? Esto te encaminará al propósito de la empresa.
Representante legal	Es una persona que actúa en nombre de otra, ya sea en nombre de una persona natural o de una persona jurídica frente entidades reguladoras
Razón social	Nombre de la empresa
Capital de la empresa	Valor monetario con que inicia la empresa (activos y pasivos)
Registro mercantil	Inscripción de la empresa a la Dian (registro único tributario RUT), cámara de Comercio de Tunja (registro único empresarial RUES), Industria y comercio (alcaldía ICA)
Tipo de empresa	Actividad económica va a desarrollar, código CIU del rubro de su empresa
Estatutos de la empresa	Se establecen los roles de los socios y miembros de la empresa
Cuenta bancaria	Ayudará a mantener separados los gastos personales y los de la empresa, y es un mecanismo de transacción financiero
Certificados	*uso de suelos: se tramite al departamento de planeación o urbanista, e indica si el terreno es apto para el desarrollo de la actividad *De seguridad: se tramite cuerpo de bomberos de Tunja , da lineamientos y formación frente algún tipo de emergencia *De salud: es inscribir a los empleados de la empresa en el Sistema de Seguridad Social *Sayco y acimpro (opcional): aprobación de uso de medios audiovisuales (derechos de autor)

Fuente: Elaboración propia basada en la información de la Cámara de Comercio de Tunja.

Departamentos empresariales

Los departamentos empresariales son una unidad funcional de la empresa que divide el trabajo de la organización a partir de roles, funciones, responsabilidades concretas para lograr la misión y la visión. Es así, que esta organización de actividades genera procesos de especialización y ayuda a delegar procesos lo que mejora la productividad y la eficiencia.

Dentro de los departamentos básicos que debería tener toda empresa se destaca (ver tablas):

Dirección y gerencia: es el departamento que mayor responsabilidad y compromiso tiene, ya que, se ocupa de la estrategia corporativa de alto nivel y las decisiones importantes para la consecución de objetivos. Este departamento es el timón del barco y se encarga de hacer que todos los departamentos funcionen eficientemente.

Comercial-Ventas: tiene la función de dar a conocer los productos o servicios que comercializa la empresa a través de acciones publicitarias y de promoción, de actualizar los productos en función de las necesidades y cambios en el mercado o de gestionar las relaciones con los clientes, pero sobre todo tiene el deber de lograr vender el bien, producto o servicio.

Producción: departamento de producción es el área de una empresa que su rol es la elaboración de los productos o servicios de una empresa. En función del tamaño de la empresa podemos tener varios niveles o cargos dentro de su estructura jerárquica como son los operarios de taller, encargados de taller o jefes de equipo, jefe de producción o director de producción, ingenieros de producción o el personal técnico especializado.

Compras: Su objetivo es realizar y llevar un control de todas las compras necesarias para que la empresa desarrolle su actividad. Entre estas compras se encuentran: la materia prima con la que se crearán los bienes que se ofrecen al público, los recursos y materiales necesarios para el trabajo diario de los empleados, los suministros (agua, luz, gas, telefonía, informática, etc.) y los servicios que es necesario subcontratar para un mejor funcionamiento general. Asimismo, este también debe encargarse de conseguir reducciones de costes y llevar un control para la optimización de la contabilidad.

Administración: su objetivo es administrar de un modo correcto los recursos financieros y humanos de la empresa. Por lo tanto, se relaciona con funciones como: Asignar los recursos a los diferentes departamentos de una empresa; gestión y liquidación de impuestos; recepción-emisión de las facturas y gestión general de los pagos y cobros.

Contabilidad y finanzas: su principal cometido es la elaboración de presupuestos, tanto a medio como a largo plazo y con carácter global o seccional (para toda la empresa o para los

diferentes departamentos). El departamento de finanzas debe tener un control exhaustivo de todos los gastos e ingresos de la empresa. También, es el encargado de la realización de inversiones y la búsqueda de vías de financiación.

Control de gestión: supervisa y vigila que todos los departamentos cumplan sus objetivos, reportando a la dirección general.

Marketing y publicidad: es el área de una empresa que se encarga del desarrollo de estrategias de ventas que ayudan a sus organizaciones a posicionarse en un lugar rentable en el mercado, dándose a conocer, mejorar la oferta, aumentar las ventas y utilidades, optimizar recursos y, hacer que los clientes sean leales al producto o servicio.

Recursos humanos: se enfoca en la gestión de los empleados que incluye aspectos como la supervisión de las relaciones laborales (se busca el mejor clima de trabajo posible), la prevención de riesgos laborales, la definición de los puestos de trabajo, la planificación de los recursos humanos necesarios para la empresa o la evaluación del desempeño. El área de RR. HH. También se interesa por los planes de carrera y la optimización del talento disponible en la empresa. Por ello, realiza análisis periódicos de las necesidades operativas de la compañía y busca las mejores opciones para responder a estos desafíos con los recursos disponibles. En ocasiones, esto implica la creación de programas formativos que permitan a los empleados adquirir las habilidades y los conocimientos necesarios para desempeñar sus nuevas funciones.

Almacenamiento: es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial, con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos. Por lo tanto, el almacenamiento o resguardo de los materiales ha de ser ordenado y con las condiciones más favorables que ayuden a mantener el producto y no se pierda sus propiedades y calidad.

Logística y distribución: es el conjunto de actividades relacionadas con la gestión de mercancías, desde que salen de la fábrica, directamente de la línea de montaje, hasta que se

entregan al cliente final. A lo largo de este trayecto, se realizan diversas acciones de venta, transporte de la mercancía y rendición de cuentas.

Tabla 12

Departamentalización dirección y gerencia, comercial y ventas, producción, compras, administración

Departamentalización		
Departamentos	Descripción	Funciones
Dirección y gerencia	Toma las decisiones que direccionan la organización. Es el timón empresarial	*Lidera el desarrollo de estrategias misión y la visión *Trabaja en el cumplimiento *Evalúa y supervisa los otros departamentos
Comercial- Ventas:	Dar a conocer los productos o servicios que comercializa	*Servicio post - venta *Fidelización de clientes *Estudio de mercado *uso CRM
Producción	Su rol es la elaboración de los productos o servicios de una empresa.	*Planificación y ejecución de los procesos productivos *Minimizar y optimizar costes *Innovación y control de calidad.
Compras	Su objetivo es realizar y llevar un control de todas las compras necesarias para que la empresa desarrolle su actividad.	*Mantener con los proveedores relaciones eficientes. *Analizar las tendencias del mercado. *Estudiar y medir los envíos de los proveedores: cumplimiento en calidad y cantidad *Buscar soluciones para mejorar los costes
Administración	Contabiliza las facturas emitidas y recibidas, cobra a los clientes, paga a los proveedores y plantilla, y liquida los impuestos en las fechas correspondientes.	*Pago de nóminas y facturas *controlar los movimientos en las cuentas de la empresa *supervisar los gastos de los diferentes departamentos *Elaborar balances generales o parciales sobre la situación de la empresa.

Elaboración propia basada Morales Ávila, M. (2017). El Modelo de franquicia como estrategia para el posicionamiento de las PYMES del sector Restaurant-Bar en Sinaloa. *Relaciones Internacionales*, 90(1), 87-100.

Tabla 13

Departamentalización financiera, control de gestión, marketing y publicidad, recursos humanos

Departamentalización		
Financiero:	Consigue financiación para las necesidades de la empresa (inversiones o circulante), planifica para que ésta siempre tenga dinero para afrontar sus pagos puntualmente y tenga una situación patrimonial saneada (balance solvente), y controla que la actividad resulte rentable (cuenta de PyG con beneficios).	*Gestión de todas las transacciones vinculadas * Control nóminas y sueldos *Elaboración de presupuestos *Contabilidad de gestión, análisis y el control de la información financiera para ayudar en las operaciones diarias de una organización
Control de gestión	Supervisa y vigila que todos los departamentos cumplan sus objetivos, reportando a la dirección general.	*Hace auditoría de evaluación y seguimiento a cada proceso del departamento
Marketing y publicidad	Colabora con el Comercial para conseguir más ventas y atender mejor a los clientes.	*Definición y gestión de la marca *Gestión y monitorización de redes sociales. *Creación de contenido para el sitio web. *Producir comunicaciones de marketing internas para los empleados
Recursos humanos	Gestiona a las personas para garantizar el cumplimiento de las distintas funciones en cada jornada y que los puestos estén siempre cubiertos, aplica las fórmulas de contratación más adecuadas en cada caso, remunera a los trabajadores y los mantiene motivados.	*Creación de perfiles laborales *Selección de persona *Estrategias de seguridad y salud ocupacional *Motivación y cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia basada Morales Ávila, M. (2017). El Modelo de franquicia como estrategia para el posicionamiento de las PYMES del sector Restaurant-Bar en Sinaloa. *Relaciones Internacionales*, 90(1), 87-100.

Tabla 14*Departamentalización almacenamiento y logística-distribución*

Departamentalización			
Almacenamiento	Tiene como objetivo el resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos.	*Recepción de mercancía de mercancía *Conservación y preparación de pedidos	*Almacenamiento *Control de inventario y mantenimiento de *Gestión
Logística y distribución	Conjunto de procesos y operaciones que se realizan desde que el producto sale de la producción hasta que se entrega al comprador.	*Control del Almacén *Procesamiento de Pedidos Gestión del Almacén los Productos Distribución	*Almacén *Embalaje de *Transporte de

Fuente: Elaboración propia basada Morales Ávila, M. (2017). El Modelo de franquicia como estrategia para el posicionamiento de las PYMES del sector Restaurant-Bar en Sinaloa. *Relaciones Internacionales*, 90(1), 87-100.

Finalmente, esta departamentalización en las mipymes debe ser empleada a conveniencia, teniendo en cuenta la actividad económica que se desarrolla, ya que no en todos los sectores es importante abordar con especificidad cada área. Sin embargo, el conocimiento y retroalimentación de modos y formas de operar de cada área varía en relación a la misión de la empresa.

Know-how

El *know-how* de una empresa es la agrupación de todos los conocimientos que ha adquirido un negocio a lo largo del tiempo. Se trata de un bien intangible que supone un gran activo para las distintas divisiones de la empresa, tanto en la parte técnica, operativa como estratégica (Naranjo, 2018). Este elemento puede comprenderse como “la esencia misma de la empresa”, que constituye el valor diferencial y competitivo de la ejecución del conocimiento, y, se mantiene con absoluta reserva y confidencialidad, ya que son las experiencias que han llevado al éxito de esta.

En este sentido, este *know-how* o conocimiento de éxito en las microempresas debe ser identificado, construido y aplicado, parcialmente por el autor, para que sea rentable y tenga un valor competitivo en el emprendimiento. Es así que, muchos emprendedores desconocen

cuál es su valor diferencial y pierden la oportunidad de mejorar procesos, crecer como empresa y captar nuevos mercados.

Por lo anterior, hay diferentes estrategias para transmitir “este saber cómo”, en las que están: elaboración de manuales, acompañamiento del mentor en los procesos, división del conocimiento (rotación de puestos de trabajo), que permiten que este know-how cumpla con las características de: ser concreto y medible, ser secreto y ofrecer una ventaja competitiva. Finalmente, este elemento, en la microempresa es una herramienta que permite que la empresa sea sostenible en el tiempo, mantenga estándares de calidad, y disminuya riesgos empresariales, donde el saber cómo le permitirá conocer mejor su empresa, direccionar sus objetivos organizacionales y buscar las personas idóneas para el desarrollo de su actividad económica.

Estandarización de procesos

La estandarización de procesos es la actividad empresarial que consiste en implementar directrices y pautas bajo las cuales se debe ejecutar un procedimiento para que este sea replicable fácilmente en otros momentos y/o circunstancias. Esto se hace con la finalidad de aportar eficiencia, reducir errores y mejorar la productividad (Pérez, 2014).

Las estandarizaciones de los procesos operativos en las microempresas pueden funcionar como una guía, que determina las prácticas y el camino que debe seguirse para lograr los resultados esperados y realizar las entregas acordadas. Donde se debe responder a: ¿Cuál es el objetivo del proceso?, ¿Dónde comienza y dónde termina? ¿Qué empleados son responsables de cada etapa de ejecución? ¿Existe un flujo de trabajo previamente definido? ¿Cuáles son las secuencias de ejecución? ¿Qué resultados deben entregarse al final? ¿Cuál es el plazo de finalización?

De este modo, todas las personas implicadas en el proceso pueden entender su rol y tener participar de forma eficiente en las fases de ejecución. Es así que, para estandarizar procesos se debe tener en cuenta lo siguiente: definir objetivos de la estandarización, realizar mapeo de actividades, implicar participación del equipo de trabajo, diseñar nuevos procesos, incorporar reglas para regular el funcionamiento de la empresa, capacitar a los empleados y hacer revisión de documentos.

Por último, la estandarización de los procesos en las microempresas debe ser algo más que un simple procedimiento, sino que debe considerarse parte de la cultura de la empresarial. No tiene sentido intentar instaurar un proyecto de estandarización si los equipos no están realmente comprometidos con los cambios. Para superar este reto, la mejor manera de instituir una cultura de normalización de procesos es implicar a todo el equipo de trabajo desde el principio, respondiendo a todas las preguntas que surjan y generando compromiso - comprensión frente al desarrollo de este proceso.

Tabla 15*Estandarización de procesos para microempresas de calzado*

Estandarización de procesos	
Define los objetivos de la estandarización	Tener claridad sobre el objetivo de la estandarización. Inicie con un proceso sencillo, y sólo una vez hecho eso realizar un cambio global.
Mapeo de actividades	Estudio de todas las actividades que se realizan actualmente, además de especificar cómo se realizan
Participación de equipo de trabajo	Los diferentes equipos deben intercambiar puntos de vista, entender cómo el trabajo de uno afecta al de otro y así identificar nuevos procesos que puedan aportar mejoras en todas las áreas.
Diseña nuevos procesos	En esta fase es importante ser preciso. Debes tener en cuenta que el exceso de detalles puede dificultar la comprensión. La máxima “menos es más” Simplifica y agiliza la ejecución, eliminando pasos innecesarios.
Incorpora las reglas	Reglas, restricciones y orientaciones para regular el funcionamiento de la empresa. Con estas normas es más fácil unificar los procesos, además de mitigar las fallas relacionadas con la regulación del área.
Capacita a los empleados	Los directivos deben garantizar la formación basada en el modelo de trabajo estructurado
Revisa periódicamente los documentos	Revisar los documentos y dibujos desarrollados en el mapeo de actividades y la estandarización de procesos La gestión con vistas a la mejora continua también significa simplificar cada vez más el flujo de trabajo y proponer cambios siempre que sea necesario.

Fuente: Elaboración basada en, Pérez Zurita, M. M. y Aldás Salazar, D. S. (2014). *Estandarización de procesos de la empresa textiles técnicos*. (Proyecto de trabajo, Universidad Técnica de Ambato). https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7345/1/Tesis_t884id.pdf

Control interno

El control interno según Castañeda (2014), es un conjunto de actividades o procedimientos que se implementan con el fin de evitar o prevenir fraude, promover la responsabilidad y garantizar la integridad de los datos financieros. Esta estrategia permite a las microempresas identificar y mitigar riesgos, controlar el intercambio de información y evaluar la eficiencia de los procesos actuales. Es así que, cada gerente establece protocolos y límites para el desarrollo de cada operación de la unidad de trabajo, verificando su eficacia y precisión. Es de resaltar, que estos protocolos deben ser claros, entendibles y logren completar las actividades diarias. Algunos ejemplos de control interno de una empresa son: auditorías internas, reseñas del supervisor, autorización para compra de activos, autenticación de la identidad de los empleados para acceder a información, seguridad de computadoras y servidores, uso de video vigilancia y restricción del acceso.

Finalmente, el seguimiento es pieza clave para el buen funcionamiento del control interno empresarial. Este se encarga de asegurar que todas las operaciones se realicen adecuadamente y los objetivos estén cumpliéndose en tiempo y forma. En caso contrario, este constante monitoreo les brinda a las empresas la oportunidad de hacer mejoras oportunas. Es así que, esta supervisión se da por medio de evaluaciones periódicas realizadas por los gerentes o administradores en el caso de las mypimes (Gomez & Susana, 2019). Dentro de esta revisión regular, también se deben tomar en cuenta aspectos externos como la evaluación de un auditor o experto, comentarios de los trabajadores o las mismas quejas de los clientes. En este sentido el empresario inicialmente debe ser inspector regular, que este dando evaluación, seguimiento y control a cada una de las operaciones que se ejecuten.

Capacitación y formación del recurso humano

Hoy en día las empresas son más competitivas, están en continuos cambios y enfrentan fuertes presiones laborales. Es así, cada organización busca crear sinergia entre el conocimiento y las habilidades intrapersonales, con el fin de ocupar de forma eficiente e idónea los perfiles laborales que demande esta. Por tanto, las personas que integran el emprendimiento son el motor para la ejecución y logro de resultados; la capacitación y la formación en cada perfil laboral es

fundamental para optimizar procesos, aumentar la productividad y reducir costos (Pantoja, 2019).

Es así, que muchas mipymes carecen de rubros de inversión para entrenar y capacitar al recurso humano que la integra, y se enfrenta a problemas como: la rotación de personal, a la incorrecta ejecución de funciones, a la falta de compromiso laboral, al desprestigio de la marca, y entre otros aspectos, que se convierten en una barrera para mejorar procesos e incorporar otros. Asimismo, la capacitación continua de personal permite a los empleados planear, mejorar y realizar de manera más eficiente sus actividades, en colaboración con los demás integrantes de la empresa; por lo tanto, es relevante constituir un equipo de trabajo de alto rendimiento y realizar una labor profesional con los mejores estándares de calidad.

Entre los principales beneficios que una empresa obtiene de la capacitación se encuentran: aumentar la productividad y la calidad del trabajo, incrementar la rentabilidad; disminuir la rotación de personal, mejorar los estándares de reclutamiento y selección de personal, motivar a los trabajadores; ayudar a resolver problemas concretos en el día a día; disminuir la necesidad de supervisión; prevenir accidentes de trabajo; mejorar la estabilidad de la organización y su flexibilidad; y, lograr que el personal se sienta identificado con la empresa.

Por último, es de resaltar que una capacitación efectiva no sólo solucionará problemáticas presentes, sino que a largo plazo será la mejor práctica, ya que los trabajadores con mayor experiencia podrán incorporar a nuevos candidatos de manera más sencilla y rápida. De este modo, las mipymes pueden apoyarse en programas de formación y desarrollo como *Activate* (Alcaldía de Tunja), *A crecer empresa* (cámara de comercio de Tunja), *Sena innova* y *Centro de Asesoría empresarial* (Universidad de Boyacá), entre otros; que brindan con herramientas académicas y especializadas brindan soporte en diferentes áreas de la empresa de forma gratuita.

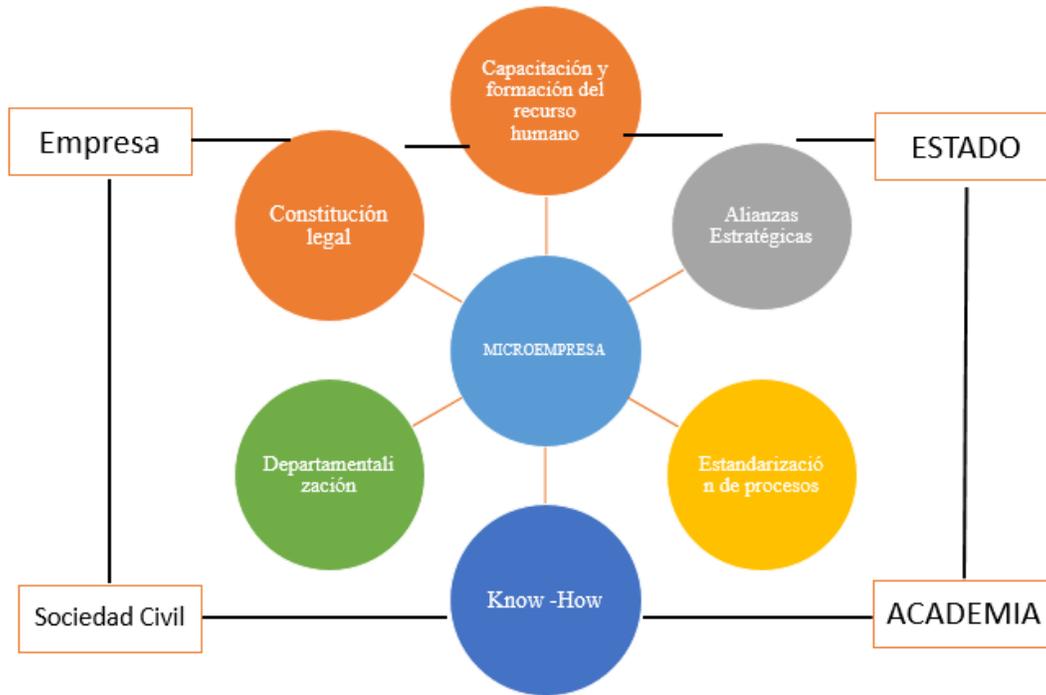
Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas hacen parte de un elemento esencial para toda empresa, dado que se pueden aplicar para captar clientes o para completar la oferta de productos o servicios. Estas alianzas, se definen como planes de acción donde varios emprendimientos o entidades se

unen para adquirir ventajas competitivas, ahorrar costos y de alguna manera crear el trueque (intercambio entre las partes) tangible o intangible.

Las alianzas son un ejercicio más complejo para emprendedores o mipymes, teniendo en cuenta que en algunos casos se carece de estrategias o del conocimiento de cómo se pueden llevar a cabo este elemento y lograr el aprovechamiento máximo de sus servicios. Un ejemplo de ello, es la maquila o los satélites en la manufactura; las pasantías o prácticas de los estudiantes de programas técnicos o profesionales, entre otros, donde este tipo de alianzas según Herrera (2006) “es un compromiso entre empresas que comparten objetivos y que tienen una visión común”. No se trata solo de obtener beneficios inmediatos, sino que está orientada al largo plazo.

Por lo que, estas alianzas estratégicas son una fórmula de precisión que según los expertos se deben realizar sólo cuando se consiga una mayor eficiencia y cuando puedan mantenerse a mediano y largo plazo. En este sentido, el mayor beneficio de la cooperación se encuentra en la generación de valor en el interior de cada una de las empresas y en su asociación. Finalmente, estas alianzas son una alternativa para impulsar las estrategias de empresas o emprendimientos en conjunto, haciendo más eficiente y/o eficaz cada proceso.

Figura 3*Modelo organizacional administrativo*

Fuente: autora

Este modelo es un bosquejo del crecimiento y evolución de la marca ROPA&ROCK, que es una microempresa, que se ha constituido desde hace 6 años, y ha venido desarrollando estrategias y herramientas para robustecer sus procesos y operaciones, a partir de la dedicación, esfuerzo, disciplina y las crisis. Actualmente esta empresa de fabricación y comercialización cuenta con 5 tiendas físicas entre Tunja y Sogamoso, y está en desarrollo de la aplicación del modelo de franquicia como estrategia comercial y de expansión.

El enfoque de esta investigación se basó en el sector de calzado, teniendo en cuentas las diferentes coyunturas que presenta y los desafíos que económicamente enfrenta en relación, a la fabricación, comercialización, distribución del sector calzado. Ya que como lo mencionan varios zapateros, productores de calzado según entrevista realizadas para el 2020, algunos emprendedores han desertado de esta actividad económica alta inversión, la poca rentabilidad, la carencia de maquinaria e insumos, la falta de respaldo financiero, la dificultad de pagar mano de obra calificada, los altos costos de materias primas e insumos, e indirectamente la ilegalidad

de productos importados, entre otros. Que son causal de que las microempresas no logren pasar el valle de la muerte y por ende tengan que buscar empleo para bienestar y seguridad económica.

Discusiones

En esta investigación se logra analizar las interacciones y factores que se presentan en las microempresas cuando optan por el modelo de franquicia como una estrategia comercial y de expansión. Permitiendo identificar actores sociales, económicos y demográficos como elementos esenciales para la comprensión de objeto de estudio. Es así que, existen patrones de comportamiento organizacional relacionados con la cultura y la reputación de la franquicia que influyen en la adaptación de este modelo de negocio al mercado. Por esta razón, algunos de los factores que se asocian a esta transición económica se encuentran: la oportunidad de posicionar la marca en otros mercados, la posibilidad de eliminar costos o reducir inversiones frente a la apertura de puntos físicos o digitales, el reducir la responsabilidad tributaria, el mejorar procesos bajo la experiencia conjunta y el sentir satisfacción por un arduo trabajo, entre otros.

En segunda medida, este estudio, contrasta información de las entrevistas con la revisión de literatura, donde se precisa elementos diferenciadores en el modelo de negocio de franquicia de acuerdo al sector. Es así, que este apartado permite hacer una aproximación frente a las dinámicas que maneja el sector de calzado en cuanto la aplicación de esta estrategia comercial como herramienta para reducir el riesgo de inversión y a la probabilidad de fracaso del negocio. Por tanto, entre las dinámicas empresariales que más se destacan se encuentran: el saber aplicar el *know how*, el asumir con responsabilidad y compromiso con los aspectos legales que confiere la marca, el lograr el control financiero y contable, el apoyar y retroalimentar el crecimiento de este modelo de negocio y el lograr generar en los trabajadores compromiso y fidelización con la empresa, entre otros.

Finalmente, se sugiere un modelo organizacional administrativo que sirve como herramienta para desarrollar y mejorar los procesos internos de las microempresas a partir de la departamentalización y la estandarización de cada actividad funcional que compone las unidades de negocio pertinente para el desarrollo de la actividad comercial. En este sentido, teniendo en cuenta el análisis de la experiencia de los entrevistados y la literatura, se propone las siguientes categorías como fundamentales para poder incursionar en el mercado de las franquicias: constitución legal, departamentalización, Know how, seguimiento y control, capacitación y formación del personal y las alianzas estratégicas. Por último, es de mencionar

que el éxito de la franquicia depende en gran medida de la adaptación cultural y la capacidad de replicar correctamente esta estrategia de expansión.

Recomendaciones

Se recomienda profundizar esta investigación con el fin de ser una propuesta de inversión para el desarrollo de proyectos para la sostenibilidad, competitividad e innovación de las mipymes, y, lograr robustecer sectores como el calzado, que frente a la crisis económica y sanitaria han presentado dificultad para la recuperación. De este modo, es importante resaltar la importancia de la articulación entre empresa-academia, estado y sociedad civil; ya que este engranaje no solo sea fuente de desarrollo económico sino llegar a ser una herramienta para el conocimiento, ciencia e innovación.

Asimismo, se insinúa crear una base de datos local, donde se permita accesibilidad a la información, frente estudios, investigaciones, proyectos y programas que se han desarrollado en los cinco últimos años, con la participación de entidades públicas o privadas, con el fin de realizar comprensiones más cercanas a la realidad y a la situación actual del municipio.

Se sugiere profundizar en esta investigación, como herramienta de evidencia, para la construcción de programas, proyectos y/o estrategias para el desarrollo económico y sostenible de las microempresas, con el fin de plantear un abordaje más preciso y confiable sobre la dinámica de las franquicias en esta región, para una mayor comprensión de la realidad de este modelo de negocio.

Referencias

- Agudelo Cotes, K. J. y Bedoya Gómez, D. C. (2021). Riesgos de adaptación en franquicias: herramientas de contabilidad de gestión para mitigarlos. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(95), 832-851.
- Ámbito Biz. (2022, 23 de marzo). *¿Cuáles son las franquicias más exitosas del mundo?*. <https://www.ambito.com/ambito-biz/ambito-biz/cuales-son-las-franquicias-mas-exitosas-del-mundo-n5399583>
- Araujo, J. A. (2020, 18 de diciembre). *¿Se acerca una regulación de la franquicia por parte del gobierno? ¿O lo impedirá la Corte Constitucional?* <https://dernegocios.uexternado.edu.co/se-avecina-una-regulacion-de-la-franquicia-por-parte-del-gobierno-o-lo-impedira-la-corte-constitucional/#:~:text=El%20Gobierno%20Nacional%20promover%C3%A1%20el,franquiciado%2C%20a%20que%20haya%20lugar>.
- Aya Roa, A. (20221 de agosto). *Más del El 90% de franquicias en Colombia sobrevivieron a la pandemia*. <https://www.ecosdelcombeima.com/economia/nota-196332-mas-del-el-90-de-franquicias-en-colombia-sobrevivieron-la-pandemia>
- Barragán Montenegro, P. A. (2013). *Diseño del plan estratégico de gestión humana para la franquicia*. (Trabajo de graduación, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5515/T-PUCE-5744.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Becerra Rodríguez, F. (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 18(32), 27-45.
- Botero Mesa, J. F., González-Pérez, M. A. y Álvarez Pareja, F. (2012). Modelos de internacionalización para las pymes colombianas. *AD-minister*, (20), 63-90.
- Calderón Monge, E., y Ramírez Hurtado, J. (2022). Measuring the consumer engagement related to social media: the case of franchising. *Electronic Commerce Research*, (22), 1249-1274.

- Cámara de Comercio de Tunja. (2019). *Tejido empresarial de Tunja*. <https://cctunja.org.co/wp-content/uploads/2020/12/ESTRUCTURA-DEL-TEJIDO-EMPRESARIAL-DE-LA-CIUDAD-DE-TUNJA.pdf>
- Cámara de Comercio de Tunja. (2021). *Boyacá en cifras*. <https://cctunja.org.co/wp-content/uploads/2022/08/BOYACA-EN-CIFRAS-2021.pdf>
- Cámara de Comercio de Tunja. (2021). *Dinámica empresarial 2020-2021*. <https://cctunja.org.co/wp-content/uploads/2022/05/Dinamica-empresarial-2021-3-2.pdf>
- Cámara de Comercio de Tunja. (2021). *Seguimiento al proceso de reactivación económica en el sector empresarial*. <https://cctunja.org.co/wp-content/uploads/2021/09/Seguimiento-al-proceso-de-reactivacion-economica.pdf>
- Castañeda Parra, L. I. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. *En-Contexto*, (2), 129-146.
- Da Silva, D. (2021, 5 de mayo). *5 necesidades del cliente moderno según Maslow* <https://www.zendesk.com.mx/blog/necesidades-consumidor/>
- Díaz Bello, E. E. (2020, 8 de septiembre). *Evolución de las pymes en Colombia y el impacto de la Pandemia*. <https://escuelaici.com/2021/05/31/evolucion-de-las-pymes-en-colombia-y-el-impacto-de-la-pandemia/>
- Dos Santos, J. (2014). *Gestión de inventario en farmacias de modelo de franquicia en el municipio de Maracaibo*. (Trabajo de magister, Universidad Rafael Beloso Chacín). <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0098642/conclu.pdf>
- Enzyme. (2020). *Inteligencia artificial: la nueva oportunidad para las franquicias*. <https://enzyme.biz/blog/inteligencia-artificial-franquicias>
- Escobar Cadena, D. A., y Torres Ayala, J. A. (2022). *Propuesta para la creación de una franquicia de comidas para la Microempresa Lorenzo en Casanare*. (Trabajo de grado, Unidades Tecnológicas de Santander). Repositorio Institucional RI-UTS. <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/8585>
- Estrada Rudas, C. (2022, 12 de febrero). *"Desde Acicam se proyecta un incremento de 5% en producción del sector calzado"*. <https://www.larepublica.co/empresas/desde-acicam-proyectamos-un-incremento-5-en-produccion-del-sector-calzado-3301506>
- Fanyf. (2022). Las franquicias sobrevivieron la pandemia. *Directorio de Franquicias 2022*, 2-15. <https://www.fanyf.com/wp-content/uploads/2022/08/catalogo-de-feria-2022.pdf>

- Ferrero, C. (2017, 3 de noviembre). *¿Por qué nos gusta tanto comprar zapatos?*. <https://smoda.elpais.com/moda/actualidad/por-que-gustan-tanto-zapatos/>
- García Cruz, E. A., y Molina Castillo, F. (2015). *Impacto de la gestión de marca sobre los mercados y las franquicias en un ambiente de negocio altamente competitivo*. (Informe final, Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña UNPHU). <https://repositorio.unphu.edu.do/bitstream/handle/123456789/1155/Impacto%20de%20la%20gest%c3%adon%20de%20marca%20sobre%20mercados%20y%20las%20franquicias%20en%20un%20ambiente%20de%20negocio%20altamente%20competitivo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Gómez, M., y Lazarte, C. (2019). *El control interno*. (Trabajo de Seminario, Universidad Nacional Tucumán). <http://repositorio.face.unt.edu.ar:8920/bitstream/handle/123456789/29/CONTROL%20INTERNO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guillén Mondragón, I. J., Pomar Fernández, S., y Rendón Trejo, A. (2008). Transferencia y apropiación de modelos. El caso de las franquicias. *Denarius*, (16), 25. <https://denarius.izt.uam.mx/index.php/denarius/article/view/217>
- Herrera Pérez, S. M. (2006). *Alianzas estratégicas en pymes colombianas*. (Trabajo de grado, Universidad de los Andes). <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/23016>
- Hurtado, Y. (2021, 11 de abril). *Las franquicias y su popular auge*. <http://www.tuinversionenus.com/2021/04/11/las-franquicias-y-su-popular-auge/>
- Kistruck, G. M., Webb, J. W., Sutter, C. J., y Ireland, R. D. (2011). Microfranchising in base-of-the-pyramid markets: institutional challenges and adaptations to the franchise model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 503–531.
- Krueger, A. y Ashenfelter O., 2022. "Theory and evidence on employer collusion in the franchise sector" *Journal of Human Resources*, 57(S), S324-S348.
- Lanchimba, C. y Medina, D. (2018). Impacto del franquiciamiento en el desarrollo. *Problemas del Desarrollo*, 49(193), 95-118
- Lázaro Sánchez, E. J. (2000). El contrato de franquicia (aspectos básicos). *Anales de Derecho*, 18, 91–116. <https://revistas.um.es/analesderecho/article/view/57581>
- Lee Bercovitz, J. E. (1999). *Having it their way? The franchising decision and the structure of franchise contracts*. (Dissertations, University of California).

<https://www.proquest.com/openview/4749d784fe6ef32fa7381d60488e3ec2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

- Maldonado Cárdenas, C. A. (2009). *Análisis de microempresas, bajo el sistema de microfranquicias periodo 2006-2008*. (Tesis, Escuela Politécnica del Ejército). <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/1504/T-ESPE-026632.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mardones, C. y Sepúlveda, L. (2017). Evaluación ex-post de franquicia tributaria SENCE para capacitación laboral y su efecto sobre empresas chilenas. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 163-176.
- Marulanda Echeverry, C. E., Giraldo García, J. A., y López Trujillo, M. (2012). Herramienta para medición de la gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(35), 83–104.
- Méndez, C., Molina, J. y Maravert, M. (2015). *Variables asociadas al periodo de recuperación de la inversión de las franquicias mexicanas: un estudio empírico*. https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Mendez-Gonzalez/publication/306224628_Variables_asociadas_al_periodo_de_recuperacion_de_la_inversion_de_las_franquicias_mexicanas_Un_estudio_empirico/links/57b3c91a08aee0b132d8ef63/Variables-asociadas-al-periodo
- Mínguela, B., Rodríguez C. y López, I. (2009). Características del conocimiento transferido como determinantes del rendimiento de los sistemas de franquicia. *Pecunia*, (8), 235-262.
- Monserrat-Gauchi, J., y Quiles-Soler, M. C. (2015). Marketing de información en empresas de franquicia. *Profesional de la información*, 24(1), 31–38
- Morales Ávila, M. (2017). El Modelo de franquicia como estrategia para el posicionamiento de las PYMES del sector Restaurant-Bar en Sinaloa. *Relaciones Internacionales*, 90(1), 87-100.
- Morejon Grillo, A. (2014). *El contrato de franquicia*. Universidad de Cienfuegos. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/478/index.htm>
- Naranjo Morales, A. y Santamaría Freire, E. J. (2018). *El proceso del Know How y la creación de valor en las empresas familiares artesanales en el sector metalmecánico de la*

- provincia del Tungurahua*. (Trabajo maestría, Universidad técnica de Ambato).
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28919/1/012%20AEF.pdf>
- Pantoja-Kauffmann, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 13–26.
- Patiño Camacho, K. (2021). *Modelo de gestión administrativo y financiero para franquicias de comida en Bolivia*. (Trabajo de exploración investigativo, Universidad Mayor de San Simón). <http://ddigital.umss.edu.bo:8080/jspui/handle/123456789/22866>
- Pérez Porto, J. y Gardey, A. (2008, 14 de noviembre). *Definición de mutación*.
<https://definicion.de/mutacion/>
- Pérez Zurita, M. M. y Aldás Salazar, D. S. (2014). *Estandarización de procesos de la empresa textiles técnicos*. (Proyecto de trabajo, Universidad Técnica de Ambato).
https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7345/1/Tesis_t884id.pdf
- Piedra Butiñá, M. (2011). *Creación y desarrollo de una franquicia internacional para la microempresa Q'Paellas* (Trabajo de graduación, Universidad del Azuay).
<http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/1093/1/08482.pdf>
- Pierre Sigué, S. y Rebolledo, C. (2003). *La franquicia en Colombia: teorías, realidades y perspectivas*. Norma.
- Pierre, S. y Rebolledo, C. (2004). La franquicia en Colombia: ¿una alternativa a la escasez de recursos o una opción para aumentar la eficiencia? *Montreal*, 8 (2), 15-23.
- Plazas Estepa, R. (2015). El contrato de franquicia, su evolución y su injerencia en el desarrollo económico colombiano. *Revista Republicana*, (8), 81-92.
<http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/revistarepublicana/article/view/146>
- Plazas Estepa, R. (2015). El know-how dentro de los contratos de franquicia en Colombia. *Revista Republicana*, (10), 67-79.
<https://urepublicana.edu.co/ojs/index.php/revistarepublicana/article/view/137>
- Polo Redondo, Y. y Bordonaba Juste, M. (2004). Gestión estratégica de la relación de franquicia. *Universia Business Review*, (1), 50-63.
- Porras Porras, D. (2020). *Crecimiento empresarial mediante modelos de franquicias con respecto a las estrategias tradicionalistas en el sector de alimentos en Colombia*. (Tesis maestría, Colegio de Estudios Superiores de Administración).

- https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2544/MFC_1014207378_2020_2.pdf?sequence=7&isAllowed=y
- Quiroga Olaya, A. (2014). *Fundamentos jurídicos y propuesta de regulación del contrato de franquicia en la comunidad andina*. (Trabajo de grado de maestría, Universidad de los Andes). <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/11979?locale-attribute=en>
- Quiroga Olaya, A. F. (2012). Contrato de franquicia: propuesta de regulación en la comunidad andina. *Revista de Derecho Privado*, (48), 1-31.
- Revista del Calzado. (2021, 9 de agosto). *Anuario del sector mundial del calzado 2020*. <http://revistadelcalzado.com/anuario-sector-mundial-calzado-2020/>
- Revista del Calzado. (2022, 1 de agosto). *Anuario del sector de calzado 2021*. <http://revistadelcalzado.com/zapatos-anuario-sector-mundial-calzado-2021/>
- Saffon López, L. (2004). *Análisis del contrato de Franquicia y su estudio desde el derecho de la competencia colombiano*. (Monografía, Universidad de los Andes). <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/21507/u251076.pdf?sequence=1>
- Saldarriaga Salavarría, J. J., Looz Zambrano, H. Y., y Pérez Meza, L. E. (2019). Propuesta de sistema de control financiero del modelo de franquicia Cruz Azul, regional Manabí. *ECA Sinergia*, 10(1), 157-171.
- Semana. (2022, 3 de octubre). *Mercado de franquicias: ¿cómo les va en Colombia tras la pandemia?*. <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/mercado-de-franquicias-como-les-va-en-colombia-tras-la-pandemia/202230/>
- Sevilla-Bermúdez, C. y Rodríguez-Barquero, R. (2021). Diseño de instrumento para la medición de factores de éxito en franquicias de alimentos y bebidas: caso de estudio. *Revista CEA*, 7(14). <https://www.redalyc.org/journal/6381/638166672011/html/>
- Stumpo, M. D. (2020). *Mipymes en América latina un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf
- Tauber, E. (1981). Brand franchise extension: new product benefits from existing brand names. *Business Horizons*, 24(2), 36-41.

- Tobón Cadavid, S. A. y Salazar Meneses, S. (2017). *Estructuración financiera del modelo de franquicias para empanadas catedral*. (Tesis maestría, Universidad EAFIT). <https://repository.eafit.edu.co/xmlui/handle/10784/12404>
- Tumbaco Andrade, M. y Vázquez Valdez, J. (2018). *Análisis de la estructura organizacional y el desarrollo del talento humano en las principales franquicias del sector de la alborada de la ciudad de Guayaquil*. (Trabajo de titulación, Universidad de Guayaquil). <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/28559>
- Uzuzquiza, L. (2008). *El contrato de franquicia*. Universidad Nacional del Centro.
- Valdés Navarrete, V. (2010). La franquicia, estrategia competitiva de desarrollo empresarial. *Libre Empresa*, 7(1), 23–33. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/libreempresa/article/view/3147>
- Vega Figueroa, L y Mahecha Novoa, E. (2018). *Diseño del plan estratégico de marketing para la Franquicia Royal Enfield Villavicencio*. (Trabajo de grado, Universidad de los Llanos). <https://repositorio.unillanos.edu.co/handle/001/1149>
- Velázquez Escobar, J. (2022). *Estudio de viabilidad para un modelo de franquicia para el centro de medicina alternativa renacer*. (Monografía, Universidad católica de Pereira). <https://repositorio.ucp.edu.co/handle/10785/12275>
- Vílchez Gil, A. (2003). Gestión de inventario. Relación con los proveedores en franquicias de comida rápida. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(23), 510-525.
- XPOFranchise. (2022, 25 de Julio). *Top 7 de las mejores franquicias en Colombia 2022*. <https://xpofranchise.com/publicaciones/top-7-de-las-mejores-franquicias-en-colombia-2022>