



Un modelo para la  
innovación empresarial:  
**las microfranquicias**

Sistematización de la experiencia  
de Fundes en México



**Autor:** Marisol Monroy

**Coordinado por:** Silvia Mancilla

**Edición:** Raquel Laniado

**Diseño:** Emmanuel Ceja

La presente sistematización del modelo de negocio de microfranquicias está basada en la experiencia del proyecto en México.

Las opiniones expresadas en esta publicación son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.

**Fondo Multilateral de Inversiones y Fundes Latinoamérica, México, 2016**

4	Resumen ejecutivo	41	<b>Componente 3.</b> Expansión de las microfranquicias
5	Introducción	46	Lecciones clave
<b>7</b>	<b>1. Las microfranquicias: el origen</b>	<b>46</b>	<b>Componente 4.</b> Sistematización, institucionalización y transferencia de la metodología tanto a México como a otros países de la región.
7	Los retos de quienes emprenden por necesidad en México	51	Lecciones clave
9	Las microfranquicias como una alternativa	<b>52</b>	<b>3. Un modelo, múltiples oportunidades</b>
10	Diferencias entre microfranquicias, redes de distribución inclusivas y redes de distribución	52	Al sector privado: ampliar el valor compartido
12	La importancia del valor agregado	58	Al Fomin: seguir abriendo el camino de la innovación
14	Actores clave	60	Al ecosistema: consolidar avances
17	Cómo se desarrolla una microfranquicia	61	A Fundes: promover la rentabilidad con propósito
19	¿Cómo se miden?	<b>63</b>	<b>4. Hablar el futuro de las microfranquicias</b>
<b>23</b>	<b>2. El proyecto y sus lecciones clave</b>	65	Bibliografía
23	Antecedentes	66	Anexos
24	Principales resultados y lecciones por componente		
24	<b>Componente 1.</b> Análisis del marco legal y desarrollo de herramientas necesarias para la operación de las microfranquicias.		
26	Lecciones clave		
32	<b>Componente 2.</b> Lanzamiento y validación de las iniciativas piloto de microfranquicias.		
40	Lecciones clave		

## Resumen ejecutivo

Los **emprendedores por necesidad** de escasos recursos enfrentan múltiples retos al momento de iniciar un nuevo negocio en México y en el mundo: desvinculación de la cadena de valor de una empresa, escasa formación empresarial, bajo uso de tecnología, falta de acceso a productos financieros adecuados, y mercados saturados o poco rentables. Las microfranquicias surgen bajo el enfoque de la base de la pirámide (BDP) y constituyen un modelo que promete resolver estas problemáticas ampliando la base de empresas formales, así como la generación de modelos de negocio inclusivos. En su sentido más simple, la microfranquicia es un modelo de micronegocio operado por población de la BDP. La creación de una marca o imagen común, la operación estandarizada, la capacitación constante y el respaldo del franquiciante son elementos que tiene en común con el modelo de franquicia. Sin embargo, es de bajo costo (entre 20,000 y 50,000 pesos mexicanos aproximadamente) y busca que los emprendedores se desenvuelvan en mercados no saturados y con potencial, a fin de que reduzcan su posibilidad de fracaso y además se empoderen.

Una microfranquicia debe ser **práctica** al ser una solución “llave en mano”; **escalable**, ya que estandariza la calidad de productos y servicios; **social**, por impactar el desarrollo empresarial y personal de los microfranquiciatarios, y **sostenible** por ser rentable y competitiva. No hay una sola forma de diseñar microfranquicias o redes de distribución inclusiva. Las condiciones sociales, económicas y culturales de cada territorio, así como los actores presentes en cada uno, son determinantes para establecer diferencias en cómo se desarrollan.

Fundes, en alianza con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin), considera que para su diseño se deben seguir al menos cuatro fases que contemplan diez pasos. En la fase uno, **Viabilidad**, se define el concepto y el mercado objetivo, y se desarrolla el plan de negocios. En la fase dos, **Estructura**, se definen los participantes involucrados y la estructura necesaria para la microfranquicia. En la fase tres, **Alistamiento**, se da el perfilamiento y la selección de los microfranquiciatarios, se identifica la fuente de financiamiento y se establece la base de supervisión operativa. En la última fase, **Lanzamiento**, se inicia el programa piloto, se genera el plan de desarrollo y se ajustan las operaciones de acuerdo con las mejores prácticas. Los diferentes casos alrededor del mundo sugieren que, independientemente de cómo se inicie, el modelo se debe basar en el principio de valor compartido —es decir, el de ganar-ganar— y requiere la presencia de una empresa que lo respalde. Si la empresa que respalda (sea grande o mediana) tiene interés en la innovación social, representa una ventaja competitiva para el modelo.

En el presente documento se muestran resultados, alcances y aprendizajes del **“Programa Desarrollo de Microfranquicias como opción de negocio para la población de bajos ingresos en México”** ATN/ME-13004-ME, que inició Fundes en el año 2012 y concluyó en septiembre de 2016 en alianza con el BID y el Fomin. El documento sistematiza la experiencia desde un enfoque práctico para los actores del ecosistema con el fin de fungir como una guía para la reproducción del modelo.

La inquietud por innovar cada vez más está en las empresas de todo el mundo y tiene diversas manifestaciones. Una de ellas es la innovación social que, en el marco de negocios inclusivos (NI), busca que las empresas se desenvuelvan en el mercado de manera rentable y sostenible desde un enfoque de beneficio para los negocios, la sociedad y el medio ambiente. Con ello, una empresa busca incursionar en nuevos segmentos de mercado, clientes o productos que antes no consideraba; utiliza tecnologías que no conocía; establece relaciones que no había experimentado; e incluso realiza ajustes al interior de sus estructuras con el objetivo de adaptarse a los cambios del mundo y maximizar los beneficios que pueda generar. Es, en definitiva, otra forma de hacer negocios.

En este sentido, incursionar en negocios inclusivos es dar un paso hacia la innovación social. No obstante, no todas las empresas avanzan al mismo paso. Muchas de ellas aún desconocen cómo la forma de hacer negocios puede generar valor compartido; así como los beneficios que pueden tener en la cadena de valor, en la apertura de nuevos segmentos de mercado y en el manejo estratégico de la responsabilidad social de la empresa. Es decir, como lo ha enunciado Michael Porter (promotor del concepto), dar este paso significa aumentar la competitividad de la empresa al tiempo que mejora las condiciones sociales, económicas y ambientales de las comunidades donde opera.

Dichos beneficios han sido los motivadores de empresas, emprendedores, gobiernos y organizaciones de todo el mundo que durante la última década han intensificado su participación, convirtiéndose en los “atrevidos” del ecosistema. Estos atrevimientos han significado experiencias exitosas y no exitosas que se materializan en nuevas estrategias comerciales que el resto aún no ha visualizado. En *La guía del practicante. Guía práctica para la invención, innovación y colaboración corporativa. Una guía para generar resultados positivos*, un documento publicado por el Fomin, se enuncia:

“Creemos que hay personas dentro de las empresas que tienen la visión, valentía, ingenuidad y compasión necesarias para aceptar el desafío de generar valor empresarial a largo plazo mientras ayudan a satisfacer las necesidades sociales y ambientales. Estos han dejado de ser objetivos binarios. La rentabilidad y el impacto ya no son extremos opuestos de un espectro que requieran el sacrificio de uno para la compensación del otro. Las ganancias y los resultados positivos no se excluyen entre sí. Esto crea un ciclo virtuoso cuya mayoría de los resultados positivos puede causar la generación de mayor valor para la empresa y por lo tanto la obtención de aún mejores resultados y adaptación organizacional. Construir este tipo de resiliencia no es nada fácil y requiere de nuevas formas de pensar al interior de la corporación”<sup>1</sup>.

1. Claire Kearney, *et al.*, La guía del practicante. Guía práctica para la invención, innovación y colaboración corporativa. Una guía para generar resultados positivos. Fomin, BID y Big Society Capital, 2016, p. 6.

## 6 Introducción

Grandes corporativos a nivel mundial como Cemex, Microsoft, Danone, Unilever o Masisa (Chile) han incursionado en modelos innovadores que además de permitirles conquistar nuevos mercados, les han dado la oportunidad de contribuir a la solución de problemáticas sociales y/o ambientales. Uno de estos modelos innovadores con enfoque de mercado y social son las microfranquicias. Ubicadas dentro de los canales de distribución en la cadena de valor de una empresa, proponen resolver retos que enfrentan los **emprendedores por necesidad** de escasos recursos que inician un negocio. Se crean micronegocios estandarizados, "listos para operar", que pueden ser operados por las personas gracias a que son prácticos y contemplan la capacitación (técnica y empresarial) constante. Asimismo, se desenvuelven en un entorno donde hay oportunidades de mercado y red de proveedores, y cuentan con una estrategia de comunicación respaldada por una marca reconocida. El elemento que las distingue de las **franquicias tradicionales** es la inclusión social, por lo cual son de menor costo y deben incluir procesos de fortalecimiento de capacidades y empoderamiento de la población. En esto se diferencia de redes de vendedores que no tienen seguridad social, pues la empresa genera alianzas para empoderar a la población.

En este ecosistema, Fundes Latinoamérica junto con el BID y a través del Fomin, el sector privado y el gobierno, ha sido una plataforma que ha profundizado en la definición, el diseño, la implementación, la reproducción y el escalamiento de las microfranquicias en México y en otros países de América Latina. Este documento recoge aprendizajes del **"Programa Desarrollo de Microfranquicias como opción de negocio para la población de bajos ingresos en México"** ATN/ME-13004-ME iniciado por Fundes en 2012 y concluido en septiembre de 2016.

El documento se divide en tres partes: en la primera se aborda el contexto general del proyecto y del modelo de negocio de la microfranquicia; en la segunda se abordan hallazgos desde la perspectiva de Fundes respecto a los diferentes actores del ecosistema y, en la última parte, se abordan algunos retos del modelo en el futuro. Para su realización se revisó bibliografía especializada en negocios inclusivos, se realizaron entrevistas a actores clave, y se identificaron los principales aprendizajes y experiencias del proyecto. Con base en ello, se establece una serie de recomendaciones para actores que pueden tener un rol destacado en el ecosistema.



# 1. Las microfranquicias: el origen 7

*"No podemos resolver los problemas usando el mismo tipo de pensamiento que usamos cuando se crearon."*

Albert Einstein

## 1.1 Los retos de quienes emprenden por necesidad en México

El panorama económico y social de México no es diferente al del resto de los países de América Latina. Si bien la cultura, historia y economía marcan una rica diversidad, hay similitudes en la forma en que la población de escasos recursos busca resolver por sí misma sus retos económicos. Muchos de ellos emprenden por necesidad porque no encuentran empleo o no tienen otra fuente de ingresos que permita cubrir sus necesidades. Para los emprendedores por necesidad es fundamental resolver el día a día: no la sostenibilidad del emprendimiento ni su rentabilidad, sino obtener ganancias suficientes para cubrir sus necesidades. No obstante, esto es una trampa de la pobreza pues algunas veces no se administran ni enfocan de manera adecuada.

Son diversos los motivos por los cuales las economías de la región no han podido generar mecanismos sólidos para superar la pobreza y desigualdad, reducir de la desigualdad ni crear más empleos formales y competitivos. Una mirada a los principales indicadores de un país como México ayuda a comprender estos grandes retos.

2. <http://www.gob.mx/se/prensa/en-2015-mexico-registro-28-382-3-millones-de-dolares-de-inversion-extranjera-directa>

3. [http://www.coneval.org.mx/Medicion/Documents/Pobreza%202014\\_CONEVAL\\_web.pdf](http://www.coneval.org.mx/Medicion/Documents/Pobreza%202014_CONEVAL_web.pdf)

4. Oxfam, Desigualdad extrema, 2015, p. 14.

5. <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=MX>

### Panorama económico y social México

> **Población:** 119,530,753 (INEGI, 2015)

> **Producto Interno Bruto (PIB):** 1.144 billones de pesos (INEGI, 2015)

> **Inversión Extranjera Directa (IED):** 28,382.3 millones de dólares (Secretaría de Economía, 2015)<sup>2</sup>

> **Tratados de Libre Comercio:** 12 tratados con 46 países (Secretaría de Economía, 2015)

> **Balanza comercial:** 523.6 millones de dólares (INEGI, 2015)

> **Pobreza:** 55.3 millones de pobres (Coneval, 2015)<sup>3</sup>

> **Desigualdad:** La proporción total en México de lo que gana un rico frente a un pobre es de 21% (Oxfam, 2015)<sup>4</sup>

> **Situación juvenil:** De 37.5 millones de jóvenes en el país (31.4% de la población total de México), el INEGI estima que 7.5 millones de jóvenes no estudian ni trabajan

> **Informalidad:** 58% de la población ocupada (INEGI, 2016)

> **Bajo crecimiento económico:** En los últimos 10 años ha tenido un crecimiento promedio de 2.4% (Banco Mundial)<sup>5</sup>

Una base amplia de los emprendimientos de la población en condiciones de pobreza se conforma por micronegocios (muchos de ellos informales) y enfrenta grandes retos al momento de emprender. En este sentido, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en el año 2010 en México se reportaron 5 millones de unidades económicas de las cuales 95% eran microempresas y no todas lograban superar los 2 años de vida. ¿Por qué? Después de trabajar desde hace más de tres décadas con estas unidades económicas, Fundes encontró las siguientes razones principales:

**a. Desvinculación de la cadena de valor de una empresa.**

Trabajan solos y, aunque tienen clientes, no se suelen vincular con empresas de manera estratégica. Desconocen cómo esto puede contribuir a su crecimiento, y si logran vincularse tienen muchos retos relacionados especialmente con los requerimientos para los cuales no suelen estar preparados.

**b. Escasa formación empresarial.** Las personas desconocen aspectos fundamentales de administración de un negocio en áreas como finanzas y contabilidad, marco jurídico, mercado, ventas, servicio al cliente, gestión del riesgo y marketing. La ejecución es empírica y no tienden a buscar recursos formativos que los ayuden.

**c. Bajo uso de tecnología.** Por miedo o desconocimiento, los microempresarios no utilizan la tecnología (las redes sociales, sistemas de contabilidad o de gestión de clientes, por ejemplo) para mejorar la gestión del micronegocio. En algunos casos utilizan esta herramienta, pero desconocen cómo potencializarla.

**d. Falta de acceso a fuentes de financiamiento o productos financieros a la medida.** Debido a que su planificación suele ser a corto plazo (en el día a día) y a que carecen de información sobre

servicios financieros, no identifican qué fuente de financiamiento es la más adecuada, en qué momento es viable solicitarla ni en qué es más estratégico invertir.

**e. Mercados saturados o poco rentables.** Muchos empresarios emprenden en aquello que ven que “funciona”. Negocios como tienditas, restaurantes, cafeterías o salones de belleza saturan las calles de las ciudades y no necesariamente son rentables, sobre todo por el exceso de oferta.

Pese a este panorama existen casos en los que muchos microempresarios tienen un conocimiento valioso respecto a cómo “ser empresarios” lo cual demuestra que, si se les brinda alternativas para fortalecer sus capacidades y administrar un negocio, podrían superar sus condiciones adversas de empleo, mejorar sus ingresos, su desarrollo personal y el desenvolvimiento de su empresa.

¿Por qué habría que tener interés en ampliar la base de empresarios formales? Actualmente la población está incursionando en actividades ilícitas o no formales por lo que las consecuencias de no incentivar la empresarialidad formal son devastadoras para quienes contribuyen formalmente al pago de impuestos. Al hacerlo cubren a un segmento de la población que no camina al mismo paso. Aumentar la base de empresarios legales no solo radica en la posibilidad de recaudar más mediante el pago de impuestos sino en la creación de empleos formales, derechos y obligaciones, así como la búsqueda del bienestar común, equitativo y sostenible. Es un tema relacionado con la competitividad del país a largo plazo.



La necesidad de generar alternativas de empleo que además fortalezcan la empresa formal y la creación de valor compartido sigue vigente y alineado con el panorama de la economía mundial, por lo que se posiciona como una necesidad urgente en un país como México.

## 1.2. Las microfranquicias como una alternativa

En 1999 los profesores Prahalad y Hart introdujeron el concepto “base de la pirámide” (BDP) definiéndolo como la población con ingreso per cápita anual menor a 1,500 dólares (basado en la paridad del poder adquisitivo en dólares americanos, PPP por sus siglas en inglés)<sup>6</sup>. Desde entonces, el enfoque ha buscado que las estrategias de empoderamiento económico orientadas a la población de bajos ingresos involucren al mercado. Esto requiere innovación en la forma en que las empresas hacen y escalan sus negocios, además de la incorporación de nuevas estrategias de vinculación con este segmento de la población y otros actores bajo los principios de cocreación y valor mutuo.

“El enfoque de la BDP sugiere mejorar el acceso de todos a los bienes y servicios y crear soluciones que permitan unir mejor las capacidades locales y el conocimiento del mercado con las mejores prácticas internacionales de negocio”<sup>7</sup>.

En 2003 surge el llamado Laboratorio de aprendizaje de la BDP (BoP Learning Lab) gracias al interés de empresas, académicos y organizaciones no gubernamentales (ONG) por generar conocimiento respecto a las oportunidades y retos que se tienen en los negocios al momento de vincularse con población de la BDP. Simanis y Hart<sup>8</sup> publicaron un protocolo de la estrategia que parte del principio de que la población BDP sea considerada en la cadena de valor, no solo como consumidor. El protocolo sugiere tres fases del modelo de negocio: Apertura, Creación del negocio y Desarrollo del ecosistema.

Figura 1. Las fases del modelo de negocio bajo el enfoque de la BDP



Fuente: Adaptación del esquema presentado por Simanis y Hart, 2008.

6. La mayoría de los estudios utiliza una definición en términos monetarios y refiere al ingreso per cápita por debajo de 1,500, 2,000 o 3,000 dólares anuales (PPP).

7. Zamorano Zavala, Gabriela Magaly y Hernández Huerta, María Alejandra, La base de la pirámide en México. Características socioeconómicas y estrategias de segmentación en sus roles en la economía. Fundes, México, 2015, p. 8.

8. Simanis, E. y Hart, S. (2008). The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy. Second edition. Ithaca: Cornell University. Consultado el 24 de septiembre de 2016. Disponible en: <http://www.bop-protocol.org/BIDD>, 2011

Las microfranquicias surgen bajo el enfoque de la BDP. Se trata de un modelo que promete resolver las problemáticas de los emprendedores por necesidad que se encuentran en este segmento, ampliando de manera formal la base de personas con una actividad empresarial. Diversos esfuerzos en distintas partes del mundo como Bangladesh, India, Brasil, Colombia y Bolivia comenzaron a centrarse en generar valor en la distribución de productos o servicios a través de redes de pequeños negocios estandarizados que podrían ser operados por personas de escasos recursos. ¿Dónde estaba la innovación? En los vínculos establecidos entre una perspectiva de mercado, la inclusión social, la interacción con nuevos mercados y el bajo costo de la idea (para el emprendedor).



En su sentido más simple la microfranquicia es un modelo de micronegocio operado por población de la base de la pirámide, por lo que conlleva capacitación y procesos estandarizados. A diferencia de una franquicia tradicional, la microfranquicia es de bajo costo y busca que los emprendedores se desenvuelvan en mercados no saturados y con potencial, a fin de que reduzcan su fracaso y con ello tengan un mejor conocimiento respecto al emprendimiento.





En distintos modelos alrededor del mundo, la microfranquicia ha sido una estrategia para vender productos a comunidades de escasos recursos ayudando a superar el difícil acceso a las mismas y aprovechando el conocimiento de las personas sobre sus localidades para aplicarlos en modelos de puerta a puerta. No obstante, otros modelos han optado por explorar mercados nuevos y por ofrecer más valor al cliente a través de la tecnología o la innovación en los procesos de la cadena de valor. Estos modelos se distinguen gracias a nuevas estrategias y formas de consumo —generadas a partir de dicho conocimiento de la población— las cuales, sumadas a la capacitación, la reducción de costos y la disminución de impactos negativos al medio ambiente, benefician a los clientes y a los microfranquiciatarios por igual.

### 1.3. Diferencias entre las redes de distribución y las microfranquicias o redes de distribución inclusiva

Una microfranquicia o una red de distribución inclusiva no es una red de ventas que solo busca hacer llegar un producto o servicio a un cliente. Tampoco promueve la informalidad ni la generación de un modelo de ventas para los “pobres” sin seguridad social ni beneficios. Busca que, mediante alianzas con otros actores como el gobierno o el sector privado (microfinancieras), los microempresarios tengan acceso a seguridad social, ahorro y financiamiento, y que además fortalezcan sus capacidades técnicas y empresariales. Si una empresa pretende evolucionar su red de distribución hacia un modelo inclusivo, es necesario:

- Buscar beneficios sociales para su red
- Promover la rentabilidad y competitividad
- Impulsar la sostenibilidad
- Generar transacciones ganar-ganar
- Establecer alianzas con otros actores

Tabla 1. Diferencias entre las microfranquicias o redes de distribución inclusiva y las redes de distribución

		Microfranquicias / redes de distribución inclusiva	Redes de distribución
 <p><b>RENTABLE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de canales de distribución con microempresas y mayor competitividad en la cadena</li> <li>• Acceso a nuevos mercados</li> <li>• Desarrollo de otros productos y servicios para públicos específicos</li> </ul>	✓	✓
 <p><b>ESCALABLE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandariza la calidad de productos y servicios</li> <li>• Sintetiza la experiencia e infraestructura de la empresa en un modelo de micronegocio</li> </ul>	✓	✓
 <p><b>INCLUYENTE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora las condiciones de vida de las personas con condiciones adversas de trabajo</li> <li>• Aumenta los ingresos mensuales de estas personas</li> <li>• Desarrolla nuevas microempresas que pueden generar impacto en sus comunidades</li> <li>• Modelo de desarrollo sostenible</li> <li>• Orientado al fortalecimiento empresarial de la población en condiciones adversas de trabajo o desempleo</li> </ul>	✓	—
 <p><b>SOCIAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacta en el desarrollo personal del empresario</li> <li>• Permite a la empresa cumplir con su compromiso social</li> <li>• Genera alianzas</li> </ul>	✓	—

Fuente: Fundes, 2016.

### 1.4. La importancia del valor agregado

Innovar es un elemento necesario en el diseño de microfranquicias. De acuerdo con la IE Business School, “solo el 31% de empresas en América Latina tiene un departamento de innovación”<sup>9</sup>. Además, “el 91% de los directivos y empresarios latinoamericanos considera que su empresa debe innovar a nivel técnico, de producto o de management si quiere sobrevivir en los próximos cinco años”<sup>10</sup>. Es decir, se trata de una exigencia del propio mercado.

Sin embargo, innovar no es sencillo pues requiere inversión y creatividad, así como una interacción abierta hacia el interior y el exterior de la empresa. Requiere, sobre todo, arriesgarse a pensar de manera disruptiva y generar sistemas de gestión de la innovación para integrarlos en el corazón de la empresa; no solo como mecanismo tradicional de mejora continua. De ahí la importancia de que en el modelo de innovación de las empresas se consideren proyectos de investigación y desarrollo que agreguen valor compartido a la cadena. Innovar es también ver más allá del entorno empresarial. En este sentido, mediante procesos de innovación, las microfranquicias o redes de distribución inclusiva deben proponer productos o servicios que sean más eficientes, rentables y resilientes.

*“Para muchas empresas, lo más importante consiste en poner un pie en el mundo de la innovación. La primera vez que lo intente, probablemente no tenga esa idea especial que transformará su negocio; sin embargo, si le da seguimiento y se concentra en algunas de las ideas más pequeñas, demostrará la importancia de la innovación. Esto a su vez generará compromiso y abrirá las puertas a nuevas iniciativas”.*

Alicia Berger, Empresa e Innovación, Grant Thornton

Fuente: Fomin, La guía del practicante. Guía práctica para la inversión, innovación y colaboración corporativa. Una guía para generar resultados positivos, 2016, p. 18.

9. <http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/solo-el-31-de-las-empresas-latinoamericanas-tienen-un-departamento-de-innovacion>

10. *Ibidem*.

## Las Kiteiras: una apuesta de innovación social y negocio de Danone Brasil y aliados

El noreste de Brasil es una región de alta desigualdad y las mujeres en las comunidades desfavorecidas enfrentan condiciones adversas, especialmente las madres solteras. La mayoría de ellas no tiene más opción que aceptar empleos informales y mal pagados. Danone Brasil tuvo como objetivo establecer un nuevo canal de distribución de yogur y aumentar la conciencia de una alimentación equilibrada en los barrios de bajos ingresos. La apertura de este nuevo canal también buscaba competir con productos de menor costo que estaban posicionados entre la población y resolver los retos de la distribución rentable del producto en las favelas.

A través del Fondo Danone para el Ecosistema y en alianza con el BID, Alianza Emprendedora y World Vision Brasil (una ONG internacional enfocada en el desarrollo de iniciativas sociales para superar la pobreza) se impulsó el proyecto Kiteiras en Salvador de Bahía, Brasil. El programa creó una red de microdistribución de vendedoras puerta a puerta de productos Danone. Las vendedoras eran conocidas como las “madrinhas”, responsables de los equipos y de la gestión de las existencias. También contribuyó a potenciar a la mujer a través de la formación y capacitación en temas de espíritu empresarial, nutrición para cada etapa y habilidades para la vida. A 2016, el proyecto ha tenido un crecimiento de 10% en el marketshare, ha aumentado el consumo per cápita del producto de 4.5 kg a 8.5 kg en un año, y ha permitido entender un segmento de mercado que permite incursionar en nuevos

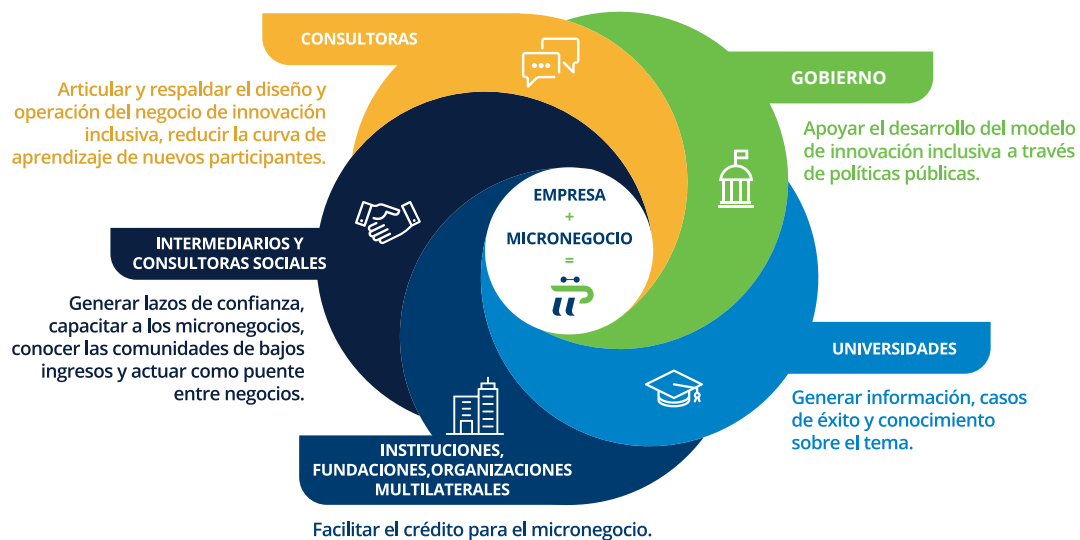
territorios; además de haber impactado en la generación de ingresos de las mujeres participantes y, en algunos casos, de sus esposos.

El Fondo Danone para el Ecosistema se creó en 2009 para “fortalecer y llevar a cabo actividades de los socios que conforman el ecosistema de Danone: granjeros, cuidadores, microdistribuidores, vendedores ambulantes y recolectores de residuos”. En concreto, este fondo de donación de 100 millones de euros se concentra en el fortalecimiento de las oportunidades de empleo y candidatos laborales mediante capacitación y microemprendimiento para los actores locales de la cadena de valor de Danone.

El Director de Danone, Emmanuel Faber, ha expresado al respecto: “No obtener dividendos te obliga a reevaluar por qué estás en este negocio, qué valor agregado deseas generar y qué tiene de especial tu forma de trabajar”. La innovación se genera en la forma en que el producto es entregado y en cómo se construyen nuevas relaciones con la comunidad en un mercado cuyas necesidades la empresa no conocía del todo. Las Kiteiras han sido, de alguna forma, el vínculo de confianza que le permite a la empresa llegar a otro segmento, entenderlo y, sobre todo, acompañarlo en su crecimiento empresarial. La innovación se puede dar en distintas fases, momentos y procesos de una empresa. Hay que buscar esos espacios y ser persistentes en alcanzarla.

### 1.5. Actores clave: un modelo colaborativo

Una microfranquicia o red de distribución inclusiva —ambos también se pueden llamar “Proyectos de Innovación Inclusiva” (PIIS)— es una iniciativa que no se puede construir por una sola organización: requiere cooperación, alianzas y sinergias. El ecosistema está cada vez más abierto a impulsar proyectos ambiciosos que, por su dimensión y enfoque integral, requieren múltiples perspectivas, ofertas de valor y *expertise*. En cada parte del proceso de evolución de un modelo de negocio como este los actores tienen un rol, un periodo de acción concreta o transversal, así como un engranaje que se une a otros a fin de nutrir el modelo.



## ¿Quiénes participan en el modelo?

Además de la empresa ancla, debe participar una consultora social que participe en el diseño del modelo, capaz de articular lenguajes entre la empresa y el microempresario. Su panorama debe ser amplio, así como su posición estratégica en el ecosistema. Debe buscar, ante todo, ayudar a las partes a generar valor de manera rentable e incluyente.



Una entidad como Fundes se reconoce por ser un ente articulador eficiente y de valor, capaz de entender las necesidades de una grande o mediana empresa y del gobierno, así como de los microempresarios. Sus estrategias pretenden encontrar motivadores comunes que impulsen la colaboración transparente y eficiente entre las partes. Fundes agrega perspectivas de innovación social y tecnológica pues desde su experiencia ha visualizado el impacto que estos aspectos tienen en la competitividad de los micronegocios y de las empresas tractoras. Su posición como un tercero le permite analizar de manera objetiva cómo cada parte debe modificar aspectos que favorecerían la relación entre ambos, una relación rentable y con propósito.



Los potenciales microfranquiciatarios no participan en la fase de diseño, sino que retroalimentan y ayudan a la empresa a ajustar y mejorar el modelo en un proceso de cocreación dinámico hasta la fase del piloto. Posteriormente se incorporan el gobierno para generar política pública e incentivos que fortalezcan las iniciativas de negocios inclusivos; los organismos multilaterales para ampliar el alcance de iniciativas, desarrollar pilotos e innovar; y las universidades o instituciones de investigación para profundizar en la gestión de conocimiento del modelo. Otros actores como las organizaciones no gubernamentales, emprendedores e instituciones de financiamiento serán clave para mejorar el desarrollo de los nuevos empresarios.

Trabajar en alianzas es un reto, pues es necesario pensar y trabajar objetivos comunes. Al definirlos se debe poner como centro el desarrollo de la microfranquicia y lo que cada parte debe hacer para que prospere (cumplir el objetivo de rentabilidad, empoderamiento y sostenibilidad del modelo). Las relaciones que se establecen deben buscar el beneficio mutuo, la equidad, el aprovechamiento de fortalezas institucionales, la transparencia, el trabajo colaborativo y la confianza.

## 16 Las microfranquicias: el origen



Synergos, organización internacional especialista en generación de alianzas, brinda 10 lecciones sobre el establecimiento de alianzas con múltiples actores:

1. Vaya solo... (si puede).
2. El arranque es la mitad del camino, no apresure la acción.
3. Haga su tarea (analice la situación —diagnóstico—, asegure un buen diseño, conozca a los involucrados).
4. Tenga un liderazgo conciliador (confianza-cocreación-acción colectiva).
5. Aprenda a soltar (no aferrarse a ideas preconcebidas o prejuicios y abrir espacio para crear e innovar juntos).
6. Comprometa a la comunidad (generar soluciones desde el terreno).
7. Tenga en mente la escala pero comience con algo pequeño (prototipo/piloto).
8. Para lograr cambios sistémicos trabaje en varios niveles simultáneamente (micro y macro) y en estrategias de vinculación entre ellos.
9. Flexibilidad institucional para generar nuevas relaciones.
10. Mida lo medible y lo no medible, también.



## 1.6. ¿Cómo se desarrolla una microfranquicia?

No hay una sola forma de desarrollar microfranquicias o redes de distribución inclusivas. Las condiciones sociales, económicas y culturales de cada territorio, así como los actores presentes en cada uno, son determinantes para establecer diferencias sobre cómo se desarrollan.

Las distintas experiencias alrededor del mundo sugieren que independientemente de cómo se inicie el modelo, ya sea que los micronegocios surjan de las personas y se vinculen a una empresa ancla (o varias) o bien que la empresa ancla detecte una oportunidad de micronegocio e impulse su creación; la iniciativa debe soportarse en una estructura que cuente con un modelo de negocio para el microfranquiciante y microfranquiciatario; un modelo financiero para cada uno y una instrumentación jurídica que establezca las reglas, obligaciones y derechos de la alianza. Asimismo, se debe acompañar de una estrategia de mercado (para orientar la expansión del micronegocio) así como de capacitación técnica (propia del negocio) y empresarial (administración, ventas, operaciones y mercado). Es fundamental que la vinculación entre la empresa franquiciante y el franquiciatario sostenga una visión de beneficio mutuo, transparencia, comunicación y compromiso. Es determinante que la empresa ancla sea sólida, con visión de inclusión e innovadora.

Entre los modelos que hemos observado en el ecosistema de microfranquicias encontramos diversos ejemplos:



### a. La empresa ancla detecta la oportunidad de mercado y genera un modelo de micronegocio.

Una empresa (grande o mediana) desea explorar nuevos mercados y hacer crecer sus ventas. Indagando en alternativas descubre que una forma de hacerlo es mediante la creación de un micronegocio que le permita expandir su mercado. Su marca no está comprometida ya que genera una nueva, así como una estrategia para hacer crecer el nuevo canal. Fundes México trabajó este modelo con Masisa a través de la microfranquicia Estilos de muebles hechos a la medida. El microfranquiciatario recibe capacitación, respaldo técnico y empresarial, y seguimiento<sup>11</sup>.

11. Para conocer el modelo de microfranquicias de Masisa, así como los cinco modelos restantes (y otros más), consultar: <http://microfranquicia.org.mx/blog/page/3/>



**b. Las personas “mapean” en sus territorios los modelos que se requieren (identifican el mercado), diseñan —junto con una institución— los micronegocios, los compran con sus ahorros y los vinculan a una o más empresas ancla.**

En comunidades de escasos recursos, pequeños ahorradores vinculados a microfinancieras locales desean invertir su dinero en actividades productivas. Con el objetivo de no saturar el mercado con “más de lo mismo” se organizan, mapean o identifican aquellos negocios que hagan falta en su propia comunidad. En conjunto con una organización, determinan la viabilidad y el diseño de los micronegocios, así como su ubicación y sus mecanismos de distribución, y los comienzan a operar. Una o varias empresas ancla se vinculan con ellos mediante una institución mediadora, pues ofrecen una entrada a nuevos segmentos. El caso de pequeños ahorradores en Colombia ilustra este modelo.



**c. Una organización estandariza micronegocios ya existentes y los conecta con una o varias empresas ancla.**

El principio de esta iniciativa es conformar una red de micronegocios ya existentes que se comprometan a operar de manera estandarizada, así como a llevar una administración organizada y vinculada con la tecnología para generar valor. Una vez creada la red, se vincula con una o varias empresas ancla. Bolivia Fundes tiene dos experiencias valiosas relacionadas con este modelo: Mi Caserita y Mi Estilista.



**d. Un micronegocio estandariza su operación y abre la posibilidad de entrar a nuevos mercados explorando nuevos canales de baja inversión.**

La diferencia con el anterior es que el micronegocio se estandariza y reproduce como una franquicia de bajo costo para quien la abre. Su carácter de microfranquicia y su valor agregado radican en las alianzas con una organización social. El caso de Pepe Panes en Guatemala con Fundes y World Vision ejemplifica el modelo.



**e. La empresa genera un nuevo modelo de micronegocio estandarizable que utiliza tecnología para innovar y se vincula con microdistribuidores para expandir los beneficios a la comunidad.**

A partir de una necesidad social, se genera un producto o servicio para la población de escasos recursos que se suma a una red de micronegocios. Su impacto incrementa pues se innova en el producto a distribuir, además de resolver retos de logística y medio ambiente. El modelo de Al gramo en Chile y Colombia ejemplifica este caso.

En el mundo hay más modelos que buscan generar valor entre el microdistribuidor y la empresa. En secciones posteriores detallaremos el modelo de Masisa, dado que fue el modelo derivado del proyecto.

## 1.7. ¿Cómo se mide?

Si el modelo no contempla indicadores cuantitativos y cualitativos desde el inicio, su desenvolvimiento es frágil. Es necesario que, desde su diseño, se consideren los mecanismos para realizar las mediciones, hacer un análisis y tomar decisiones de mejora con base en información. Las mejoras dependen de cómo funciona, de si alcanza las proyecciones realizadas o no, y de cómo se trabajan las dimensiones de negocio, sociales y ambientales.

Medir estas dimensiones no debe recaer en una sola institución, sin embargo, los actores participantes deben coordinarse para establecer cruces de información, así como una periodicidad convenida (6 meses) para identificar cambios y/o rezagos. Al inicio del piloto se deben establecer indicadores que podrán cambiar en la fase de expansión, pero siempre debe haber una línea base (es decir, una fotografía inicial de cómo se encuentran los actores y cómo inicia el micronegocio con base en proyecciones financieras). Se deben contemplar las dimensiones económica, social y ambiental. La siguiente no es una lista limitativa, sino que enuncia aspectos que se han considerado estratégicos para el modelo y que están vinculados con la empresa, el microempresario y la microfranquicia<sup>12</sup>. La medición debe ser constante y tiene dos distinciones, acorde al objetivo: por un lado, el monitoreo de indicadores para revisar mensualmente su comportamiento

respecto a los objetivos; por otro lado, la evaluación que es estratégica, profunda, y contempla el resultado acumulado de periodos (de tres a seis meses). Busca alinear aspectos relevantes del negocio, proponiendo mejoras.



12. Los tres listados fueron elaborados con base en indicadores de SCALA Metrics Lab escrito por Heather Esper del William Davidson Institute (ver <http://microfranquicia.org.mx/scala-metrics-lab-matriz-compartida/>), y la Guía para levantar línea base y medir cambios de Fundes, 2015.



<b>Datos de la empresa</b>	Nombre: Microfranquicia o red: Giro: Año de inicio: Número de microfranquicias:
<b>Ventas</b>	Porcentaje de crecimiento en ventas de la empresa en el periodo establecido Ventas promedio de la empresa al año
<b>Clientes</b>	Porcentaje de nuevos clientes de la empresa obtenidos a través de la microfranquicia
<b>Punto de equilibrio</b>	Del número total de microfranquicias trabajando con la empresa por seis meses, ¿cuántas alcanzaron su punto de equilibrio?
<b>Retención</b>	Porcentaje de microfranquicias que trabajan a la fecha de manera efectiva frente a contratos firmados
<b>Capital</b>	Nuevo capital obtenido en forma de capital, deuda o subvenciones recibidas a partir de la microfranquicia
<b>Empleo</b>	Número de empleos creados con la microfranquicia
<b>Inclusión</b>	En el periodo de referencia, ¿cuántos nuevos convenios han sido firmados en total entre la empresa y compradores de microfranquicias? Durante el periodo establecido, ¿cuántos convenios se firmaron con hombres?, ¿cuántos con mujeres?, ¿y cuántos con jóvenes (de hasta 29 años)? Número de individuos de la BDP que fueron parte del micronegocio durante el periodo establecido
<b>Formalización</b>	Durante el periodo establecido, ¿cuántos convenios han sido cancelados o terminados entre la empresa y los microfranquiciarios?
<b>Alianzas</b>	Número de socios y alianzas que participan en el modelo
<b>Negocio inclusivo</b>	Grado de contribución del micronegocio a la creación de negocios inclusivos. Pondere del 1 al 5 donde 5 es el máximo
<b>Alcance</b>	Porcentaje de recursos que la empresa dedica a la iniciativa del total de su presupuesto Número de personas del interior de la empresa que dedican 100% de su tiempo a la iniciativa Número de países o entidades en los cuales opera la empresa con esta iniciativa



# Indicadores para el microfranquiciatario 21

<b>Datos personales</b>	Edad: Sexo: Dirección: Teléfono:
<b>Familia</b>	Estado civil: Dependientes familiares (sí / ¿cuántos?) (no) Número de horas que el microdistribuidor trabaja frente a horas que pasa con la familia
<b>Estudios</b>	Máximo grado concluido de estudios
<b>Seguridad social</b>	¿Cuenta con seguridad social? (sí / ¿cuál?) (no)
<b>Ingreso</b>	Ingreso del microdistribuidor (antes y después) de vincularse a la empresa Estabilidad de los ingresos del microdistribuidor semana con semana
<b>Finanzas</b>	¿Tiene cuenta de ahorro? (sí / ¿en dónde?) (no / ¿por qué?) ¿Ha recibido un préstamo o crédito para negocio en los últimos dos años? (sí / monto / ¿cuándo?) (no / ¿por qué?)
<b>Capacitación</b>	¿Ha recibido capacitación empresarial en el último bimestre? ¿Ha recibido capacitación técnica en el último bimestre?
<b>Empoderamiento empresarial</b>	¿La microfranquicia ha mejorado su habilidad para gestionar un negocio? (sí / no) ¿Usted se siente o se cree capaz de transmitir los conocimientos adquiridos en su microfranquicia a otras personas que estén iniciando? (sí / no) ¿Usted confía en sus habilidades personales para manejar exitosamente el negocio de la microfranquicia? (sí / pondere del 1 al 5 en qué grado, donde 5 es el máximo) (no) ¿Cómo evalúa su propio valor como empresario y sus propias habilidades? Pondere del 1 al 5 donde 5 es el máximo ¿Cómo autoevalúa su influencia, poder y autodeterminación? Pondere del 1 al 5 donde 5 es el máximo ¿Cómo autoevalúa su toma de decisiones? Pondere del 1 al 5 donde 5 es el máximo
<b>Activos</b>	¿Renta o tiene casa propia? ¿Cuenta con servicio de internet? ¿Cuenta con celular personal?
<b>Lealtad</b>	¿Siente orgullo por la organización y la marca?
<b>Oportunidades</b>	¿Busca oportunidades de crecimiento y ascenso así como recompensas e incentivos?



<b>Desarrollo</b>	Tiempo de operación
<b>Legales</b>	¿Cuenta con RFC? (sí / ¿bajo qué régimen?) (no)
<b>Ventas</b>	Ventas mensuales (promedio)
<b>Gastos</b>	Gastos mensuales promedio (del micronegocio)
<b>Utilidad</b>	Utilidad mensual promedio (del micronegocio)
<b>Tecnología</b>	¿Utiliza medios tecnológicos en el micronegocio?
<b>Activos</b>	Valor de los activos fijos del micronegocio
<b>Empleos</b>	Número de empleos creados por el micronegocio de manera formal
<b>Quejas</b>	Número de quejas recibidas en un mes frente a número de clientes atendidos en un mes
<b>Clientes</b>	Número de clientes contactados Número de clientes que concretaron una venta Número de clientes que no concretaron venta
<b>Impuestos</b>	El micronegocio está al corriente con el pago de impuestos Porcentaje del ingreso del micronegocio al pago de impuestos
<b>Ingreso neto</b>	Ingreso neto
<b>Flujo de caja</b>	Flujo de caja
<b>Bancarización</b>	¿Utiliza la banca para administrar su micronegocio?

## 2. El proyecto y sus lecciones clave 23

*“Las microfranquicias son un medio para impulsar inclusión económica, movilidad social y transformación productiva en la población de escasos recursos. Un nuevo referente en la vida de las personas.”*

Silvia Mancilla, Fundes

### > Aliado inicial (promotor):

Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin).

### > Unidad ejecutora: Fundes Latinoamérica.

> **Aliados locales:** Secretaría de Economía, Fundación W. K. Kellogg, Fundación Clinton, Fundación Ford, Agencia Española de Cooperación Internacional, Masisa, Cemex, Pepsico.

### > País de ejecución: México.

> **Fin:** Contribuir a la expansión de la microfranquicia como herramienta de empoderamiento económico para la población de bajos ingresos de México.

### > Componentes del proyecto:

- 1) Análisis del marco legal y desarrollo de herramientas necesarias para la operación de las microfranquicias.
- 2) Lanzamiento y validación de las iniciativas piloto de microfranquicias.
- 3) Expansión de las microfranquicias.
- 4) Sistematización, institucionalización y transferencia de la metodología tanto a México como a otros países de la región.

> **Financiamiento total (USD):** 2,229,286.00

> **Financiamiento BID (USD):** 1,114,286.00

> **Financiamiento local (USD):** 1,115,000.00

> **Duración:** 2012-2016

### 2.1. Antecedentes

En 2011 comenzaron las conversaciones entre Fundes y Fomin para impulsar un proyecto enfocado en emprendedores por necesidad en México. No se trataba de la primera vez que el Fomin tenía interés en ello. En 2010 inició un programa piloto de papelerías estandarizadas con la aceleradora New Ventures en México. El **Programa de Microfranquicias Sociales** tenía como propósito “crear un sistema empresarial de microfranquicia social de papelerías de bajo costo, en zonas urbanas marginadas de la zona metropolitana de la Ciudad de México, que integrara modelos eficientes en la cadena de suministros, en el soporte operativo, en la capacitación y en el marketing”.<sup>13</sup> No obstante, se registraron problemas en la estandarización de procesos, poca experiencia de la aceleradora en el mercado de papelerías y en el desarrollo de un modelo rentable para la población BDP, así como una resistencia de las papelerías tradicionales a cambiar su forma de operar y poca experiencia de la unidad ejecutora en este tipo de proyectos.<sup>14</sup>

Fundes reconocía que trabajar en un proyecto enfocado en el desarrollo de una metodología para la creación de microfranquicias era un reto porque, aunque tenía una experiencia reconocida en el desarrollo de micronegocios con población de escasos recursos, no la tenía en el desarrollo de nuevos emprendimientos ni en el trabajo con población BDP. Sin embargo, aceptó el reto pues se trataba de un piloto en el cual habría oportunidad de generar aprendizajes para la red Fundes y otros actores y, sobre todo, permitiría aportar aprendizajes relevantes para su trabajo con corporativos y gobiernos en la búsqueda de soluciones orientadas a incrementar de manera sostenible las microempresas del país.

El proyecto propuso una exploración teórica del tema, el pilotaje de modelos —se definieron desde el diseño del proyecto tres formatos

de microfranquicias según la empresa ancla: Gran empresa, Empresa social y Pyme—, el ajuste y expansión de dichos modelos, y la sistematización de la experiencia. La ejecución del proyecto se basó en una **Matriz de Marco Lógico (Anexo 1)** la cual vinculó el seguimiento de indicadores con los mecanismos establecidos por el Fomin. No obstante, la ejecución fue dinámica y los cambios que surgieron no necesariamente se reflejaron en dicha matriz. Por tal motivo, hemos optado en esta primera parte por mencionar los principales resultados de cada componente del proyecto, destacando cambios y criterios considerados en el momento de ejecutar.

## 2.2. Principales resultados y lecciones por componente

### 2.2.1. Componente 1: Análisis del marco legal y desarrollo de herramientas necesarias para la operación de las microfranquicias



#### ¿Qué se debía alcanzar?

Desarrollar una metodología marco adaptada a México, con manuales que sirvieran de guía para la puesta en marcha de microfranquicias.



#### ¿Qué resultados se alcanzaron?

- **2012.** Publicación del *El estado del arte* en el que, a través del análisis de 18 experiencias de microfranquicias en el mundo y un panel de expertos, se esbozaron 10 pasos para su diseño y creación. *El estado del arte* permitió orientar los esfuerzos para el componente 2 (piloteo de iniciativas).
- **2012.** Publicación de tres documentos sobre los modelos *Gran empresa, Empresa social y Pyme*. Los documentos recuperaron los diez pasos detectados para cada tipo de empresa. No obstante, no se ahondó en las figuras, sectores, ni las implicaciones para cada una. Tampoco se estableció la definición de “modelo”.
- **2015.** Realización de la Investigación *Instrumentos de financiamiento para microfranquicias en México*. El proyecto contemplaba la creación de un fondo de garantía que tuviese como objetivo financiar los modelos de microfranquicias de manera sostenible. No obstante, el fondo no se pudo constituir pues los modelos que se pilotearon (Empresa social y Gran empresa) contaron con un financiamiento a tasa cero por parte de aliados locales. Desde la perspectiva de Fundes había que crear un mayor volumen de microfranquicias, además de contar con un conocimiento más profundo del modelo para diseñar los aspectos clave del fondo o productos

13. Ver <http://www.Fomin.org/en-us/Home/Projects/ProjectDatabase/ProjectProfile/tabid/85/prj/ME-M1063/language/es-es/Default.aspx>

14. Ver <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39328907>

15. Ver <http://microfranquicia.org.mx/guia-de-implementacion-de-microfranquicias/>



financieros a medida; mayor masa crítica. Debido a que no se pudo impulsar, Fundes optó a través de esta investigación por mapear alternativas de cofinanciamiento de modelos de microfranquicia tanto públicos como privados.

- **2015.** *Guía de implementación de microfranquicias. Guía paso a paso.*<sup>15</sup> En *El estado del arte* se había propuesto una primera aproximación para el diseño de una microfranquicia. Sin embargo, debido al conocimiento generado por el piloteo del modelo de Gran empresa (con Masisa) y el modelo de Empresa social (Alek), la evaluación intermedia, así como por el aprendizaje de otros modelos en el mundo, a mediados del proyecto se consideró necesario complementar con una guía. Una de las principales aportaciones de este documento es la identificación de cuatro fases en el diseño del modelo (que incluyen los diez pasos) y el planteamiento de un objetivo por cada una, así como aspectos clave a considerar durante cada fase.

- **2015.** Se realizó una revisión metodológica de *El estado del arte* a través de una investigación llamada *Avances y retrocesos en el desarrollo de microfranquicias en México, ¿se requiere una metodología para lograr el empoderamiento económico?* La MML proponía un ajuste a la metodología. Las limitaciones encontradas en *El estado del arte* y los nuevos aprendizajes (componente 2) que se tenían sobre el modelo guiaron nuevas reflexiones metodológicas que se plasmaron en este documento. Destaca la definición de microfranquicia, así como la distinción de su fin, propósito, resultados, componentes y ejes transversales. Se destacan las cajas de herramientas disponibles, así como el papel del articulador en el diseño de modelos.



## Una metodología en construcción

Los resultados del componente 1 sugieren que la metodología aún está en construcción y que se requieren más modelos, experiencias y reflexiones para consolidarla acorde a las condiciones de cada país. Sin embargo, hoy las bases son más sólidas. Los corporativos y gobiernos pueden confiar en un modelo cuyas ventajas son grandes y, por lo tanto, demandan una articulación eficaz de esfuerzos. Las bases están sentadas; se requiere trabajo, articulación y consistencia. Las necesidades de los emprendedores por necesidad son similares en muchos territorios, pero no las condiciones sociales y económicas ni la disposición de las empresas y gobiernos para sumarse a las políticas de fomento al emprendimiento o financiamiento. Más países de América Latina y el mundo están incursionando en este tipo de procesos y se encuentran sentando bases para los que aún no lo visualizan como una alternativa de solución ante sus retos en la distribución y ante la superación de la pobreza bajo el enfoque de negocios inclusivos.

## 2.2.1.1. Lecciones clave

En este sentido, las lecciones del componente 1 contribuyen a que otros actores diseñen, impulsen y promuevan estos modelos ganar-ganar.

### La microfranquicia tiene un concepto y un propósito propio.

El **concepto** de microfranquicia es:

“Un nuevo tipo de modelo de negocio que adopta principios de las franquicias, pero que tiene una identidad propia. La creación de una marca, imagen común, operación estandarizada, capacitación constante y el respaldo del franquiciante son elementos que la microfranquicia tiene en común con el modelo de franquicia. Sin embargo, la inversión es más pequeña pues se estima en 50,000 pesos mexicanos y busca el empoderamiento económico de personas en la base de la pirámide. El modelo de negocio de microfranquicia debe ser inclusivo, rentable, práctico, escalable, probado y sostenible, y tiene que ser implementado por una empresa competitiva. Esta comempresa debe contar con la capacidad de invertir en un segmento de la cadena de valor para expandirse hacia nuevos mercados, y a cambio ofrece asociarse con población en la base de la pirámide para compartir una alternativa de micronegocio de bajo costo que a ambas partes les brindará ganancia.”<sup>16</sup>

El **propósito** de una microfranquicia es:

“Mejorar la calidad de vida e incrementar los ingresos de la población en la base de la pirámide a través de modelos de negocio de microfranquicias exitosos, al mismo tiempo que amplía el mercado de empresas de forma incluyente.”<sup>17</sup>

### El desarrollo de una microfranquicia se da en cuatro etapas: Detección, Desarrollo, Escala y Consolidación.

Los tiempos varían en cada etapa (Figura 2). Fundes desarrolló herramientas —especialmente en la detección, desarrollo y escala— para impulsar modelos. Dentro de este aspecto la *Guía de implementación de microfranquicias* y el documento de *Avances y retrocesos* previamente referidos establecen lineamientos destacados para orientar la detección de oportunidades, así como su desarrollo. El tiempo varía de acuerdo con el modelo, sin embargo, hoy se reconoce que dependiendo de la articulación de intereses con actores (principalmente la empresa) puede abarcar un periodo de un año a un año y medio (aproximadamente).



16. González Vallejo Leticia, Investigación sobre avances y retrocesos en el desarrollo de microfranquicias en México, Fundes, México, 2015, p.30.

17. *Ibidem*, p. 31

Figura 2. Fases completas del ciclo de una microfranquicia



Fuente: Elaboración propia, Fundes 2016.

## ¿Cómo puede mi empresa incursionar en las microfranquicias?

### ¿Cómo las desarrolla?



Fundes diseñó el Taller Detectas orientado a empresas que tienen interés en el modelo de microfranquicia. La base del taller es la innovación social. En él se exploran las necesidades y las áreas de la empresa que requieren mejoras, las oportunidades para reducción de costos y alternativas de solución, y se explora si dichas alternativas pueden tercerizarse. Posteriormente se analiza la cadena de valor al interior y exterior de la empresa, cómo se monetizan las nuevas oportunidades detectadas y si obedecen a la estructura de una microfranquicia o una red de distribución inclusiva. Una vez finalizado el taller, la(s) idea(s) se desarrolla(n) en un modelo de negocio (Canvas) y se continúa a la siguiente etapa del proceso en la que hay una fase de diseño profundo (financiero, jurídico, capacitación, marca, etcétera). La Guía para la implementación de microfranquicias establece una orientación para su desarrollo.

**La microfranquicia no es para todos: hay un perfil para quien la vende, para quien la compra y para quien la diseña.**

No todas las empresas pueden desarrollar una microfranquicia, incluso cuando representa una oportunidad para conquistar

nuevos mercados. La **empresa que respalda** (Anexo 2) debe avanzar hacia la incursión de este modelo siempre y cuando tenga:

- Una posición competitiva en el mercado
- Interés en incursionar en negocios inclusivos
- Disposición de generar alianzas con otros actores
- Recursos (monetarios, humanos y técnicos) para destinar a la iniciativa
- Deseos de innovar y asumir riesgos
- Interés en generar valor compartido a través de negocios inclusivos

Por su parte, la **persona que compra la microfranquicia** (Anexo 3), debe:

- Tener interés, dedicación y compromiso para trabajar en un modelo de negocio formal
- Estar dispuesto a trabajar con la supervisión y capacitación de una empresa
- Alinearse con los estándares, misión y visión de la empresa franquiciante
- Orientar sus recursos (tiempo y dinero) al crecimiento de su negocio
- Recibir, aplicar y mejorar los conocimientos adquiridos en las capacitaciones
- Compartir buenas prácticas de gestión con otros microfranquiciarios

Al respecto, cabe mencionar que los adquirientes de la microfranquicia son todas aquellas personas que quieren trabajar, pero no saben por dónde empezar. Como parte de los aprendizajes del proyecto se observó que el microfranquiciatario puede capacitarse para operar el negocio, administrar, vender y crecer una oportunidad de mercado. Es una persona a la que le gusta estar acompañada en procesos puntuales y está interesada en que su actividad económica prospere, sea sostenible, rentable y genere empleos.

El **articulador**, quien diseña la microfranquicia junto con la empresa franquiciante, debe:

- Ser una organización interesada en negocios inclusivos
- Tener prestigio institucional
- Contar con experiencia comprobable de trabajo con grandes, medianas y pequeñas empresas, así como en áreas de emprendimiento e innovación social
- Desarrollar una red de aliados
- Tener capacidad de gestionar alianzas con entidades financieras, gobierno y sector privado
- Estar orientada a la generación de valor compartido

Durante el programa, Fundes reconoció que los perfiles de la empresa franquiciante y el emprendedor son determinantes para el éxito del modelo. Debido a que el éxito de uno está ligado al del otro, se deben buscar perfiles dispuestos a generar relaciones ganar-ganar.

*“Se habla de inclusión en ambos lados porque se contemplan las necesidades e intereses del otro. De acuerdo con el Fomin, la ‘inclusividad’ de iniciativas de NI y lo que distingue a los NI de los negocios comunes reside en el hecho de que, en el mejor de los casos, una iniciativa de NI transforma la relación comercial entre la empresa y la comunidad, y el enfoque y actitud de cada una de ellas hacia la otra. Para que la relación tenga éxito, necesita basarse en —y atender— los intereses mutuos, ya que las partes se necesitan para que cada una alcance sus fines”.*

Fundación Ford, SNV y Fomin, Transformando las relaciones de negocio, Negocios inclusivos en América Latina, Nueva York, 2016, p. 15.

Detectamos que una empresa interesada en incursionar en estos modelos no necesariamente puede tener todos los elementos anteriormente citados, sin embargo, los puede desarrollar con el acompañamiento de un articulador especialista en negocios inclusivos o valor compartido que cuente con una experiencia probada en estos aspectos. Hay elementos críticos que, desde el inicio, son indicadores clave sobre si se debe incursionar o no. Por ejemplo: la posición competitiva de la empresa, los procesos internos sólidos o un interés enfocado solamente en el negocio. Si se desea incursionar en una red de distribución sin sumar aspectos sociales, se debe mencionar que sus objetivos prioritarios son comerciales.



### La población de la base de la pirámide en México: ¿quiénes son?, ¿cómo son?

El enfoque de la BDP está centrado en los principios de valor mutuo y cocreación (creación mutua de valor). Su objetivo es mejorar el acceso de todos a los bienes y servicios, y crear soluciones que permitan unir las capacidades locales y el conocimiento del mercado con las mejores prácticas internacionales de negocio. Cabe señalar que el argumento del enfoque de la BDP no es la condición de pobreza de esta población sino el hecho de que este grupo no se encuentra integrado en la economía global del mercado y por tanto no se beneficia de ella. Las características generales de la BDP halladas por Fundes en su investigación La base de la pirámide en México se pueden agrupar en tres principales rubros:

1. Necesidades no satisfechas
2. Actividades económicas informales o de subsistencia
3. Impacto de la “penalización” de la BDP

En dicha investigación Fundes no encontró evidencia en la literatura que provea una definición explícita de la BDP en México. Sin embargo, a partir de la medición de la pobreza en México del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), contó con los elementos necesarios para su construcción. Fundes utilizó los umbrales monetarios

estimados por el Coneval —denominados Línea de Bienestar Mínimo (LBM) y Línea de Bienestar (LB)— tomando como referente internacional los estudios elaborados por el World Resources Institute (WRI), que define a la BDP como la población con un ingreso anual menor a 3,000 dólares PPP con el valor del dólar de 2002 (o bien un ingreso anual menor a 3,260 dólares ajustados al valor del dólar de 2005).

En ese sentido se planteó un escenario más conservador para la estimación de los umbrales monetarios utilizados. Por ello, se consideró el valor de la LBM y LB más 10% con el fin de obtener los siguientes umbrales (primer trimestre de 2015):

**Rural.** La LBM y la LB corresponde a 1,748 y 3,583 dólares anuales per cápita, respectivamente, ajustados a dólares PPP de 2005. Esto corresponde a umbrales de 896 y 1,837 pesos per cápita mensuales respectivamente.

**Urbano.** La LBM y la LB más 10% corresponde a 2,489 y 5,615 dólares, respectivamente, ajustados a dólares PPP de 2005. Esto corresponde a umbrales de 1,276 y 2,878 pesos per cápita mensuales respectivamente.

Con ello se establece una definición de la BDP en México como: la población que no cuenta con un ingreso laboral mensual suficiente para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades alimentarias y no alimentarias (más 10%); es decir, cuenta con ingresos laborales mensuales inferiores a la LB (más 10%).

Por construcción, la pirámide económica de México consta de 3 niveles y la BDP está compuesta por el nivel 2 y 3. El nivel 2 refiere a las personas cuyo ingreso es insuficiente para cubrir sus necesidades no alimentarias más 10%, pero suficiente para adquirir la canasta alimentaria; y el nivel 3 incluye a las personas cuyo ingreso es insuficiente para adquirir la canasta alimentaria.

A partir de esta definición, la BDP en México se conforma por 97 millones de personas (81% de la población nacional), de los cuales 67 millones son mayores de edad.

El análisis de las características sociodemográficas y económicas de la BDP revela que las personas con mayor potencial para incluirse en las iniciativas de modelos de negocio es la población del nivel 2. Este segmento cuenta con características que podrían favorecer su incorporación a modelos de negocio respecto al nivel 3, como un nivel superior de escolaridad (secundaria y bachillerato); además de que cuenta con una mayor proporción de personas que realizan una actividad económica o están dispuestas a realizarla, pero sobre todo porque su ingreso es insuficiente para cubrir sus necesidades alimentarias. El nivel 2, denominado BDP Mx, se concentra en localidades de más de 15,000 habitantes, lo que podría facilitar su acercamiento.

Asimismo, la mayor parte de esta población se encuentra en edad productiva. En este grupo (nivel 2), 3 de cada 4 personas son trabajadores subordinados y remunerados, y 1 de cada 4 son trabajadores por cuenta propia. La mitad trabaja en empresas y negocios, y un tercio en hogares. Las principales

ramas económicas donde las personas de la BDP Mx laboran son: comercio, industria manufacturera y servicios diversos. En este grupo existe un alto grado de informalidad: 3 de cada 5 se ubican en el empleo informal.

Es importante notar que 12% de quienes forman parte de la BDP Mx son profesionistas que podrían incluirse en modelos de negocios que impliquen un mayor grado de complejidad.

Fuente: Zamorano Zavala, Gabriela Magaly y Hernández Huerta, María Alejandra, La base de la pirámide en México. Características socioeconómicas y estrategias de segmentación en sus roles en la economía. Fundes, México, 2015.





### 2.2.2. Componente 2: Lanzamiento y validación de las iniciativas piloto de microfranquicias



¿Qué se debía alcanzar?

Tres planes de negocio para cada uno de los modelos de microfranquicia generados.



¿Qué resultados se alcanzaron?

- **Diseño e implementación de un modelo de negocio de Gran empresa con la microfranquicia Estilos de Masisa.** La empresa chilena Masisa fue la primera que trabajó con Fundes un modelo de microfranquicia en México. La buena relación entre ambos fue un factor clave para generar confianza y avanzar en un proyecto



piloto. Masisa había visualizado una oportunidad de mercado para llegar al cliente final vendiendo muebles fabricados con sus tablonos. Si bien los carpinteros forman parte de su cadena de valor, aún había áreas de oportunidad respecto al servicio que se buscaba ofrecer. De esta forma, Masisa y Fundes comenzaron a seguir los diez pasos establecidos en El estado del arte: se trabajó una instrumentación jurídica, manuales, modelo de negocio y modelo financiero; se hizo un levantamiento de mercado, se creó un concepto gráfico, se diseñó la capacitación y se comenzó a reclutar personas interesadas en la microfranquicia, cuyo costo total era de 50,000 pesos mexicanos.

En la fase piloto comenzaron tres personas y posteriormente se sumaron más hasta llegar a 50. Esta cifra fue establecida por el proyecto. El periodo del piloto y la expansión fue corto debido a atrasos en la ejecución del modelo. Masisa no sabía por dónde comenzar a reclutar y no estaba completamente segura del perfil, además de que al interior de la empresa no se modificaron políticas del Placacentro (centro de servicios para los microfranquiciatarios), y dado que la iniciativa era nueva. Asimismo, sabía que la instrumentación le daría soporte pero la realidad comenzó a superar lo realizado porque era la primera experiencia. Había pocos referentes en el mundo y en su industria eran los primeros. Dice Olivia Hirata, responsable del modelo: “Estilos, de alguna manera, también era un emprendedor que no tenía todas las respuestas que se esperaban.”

Cabe mencionar que Fundes gestionó recursos con aliados (la Secretaría de Economía, principalmente) para financiar cada microfranquicia. Una lección relevante es que los microfranquiciatarios deben destinar recursos propios a la compra, pues en caso de recibirla de manera gratuita no representaría un valor y, por lo tanto, no tendrían mucho interés si la iniciativa fracasa. Sin embargo, por tratarse de un proyecto piloto en el que las personas se estaban arriesgando (al ser parte de una prueba), se consideró no solicitar el monto completo del modelo.

En el siguiente componente (relativo a la expansión) se detalla el resto del caso debido a que fue uno de los dos que alcanzaron la etapa de expansión. En ese apartado se detallan lecciones clave que el modelo sentó para otras experiencias.

- **Diseño e implementación de un modelo de microfranquicia con una Empresa social.** Con base en la experiencia de Chakipi en Perú<sup>18</sup>, Fundes desarrolló su modelo piloto de Empresa social en los Altos de Chiapas (México) en alianza con la Fundación W. K. Kellogg. En el modelo de Perú, las mujeres participantes vendían diversos productos de puerta en puerta en sus comunidades indígenas de bajos ingresos. En México el modelo se propuso de manera diferente: se identificaron necesidades de consumo en los Altos de Chiapas (zona definida por el aliado financiador del modelo, la Fundación W. K. Kellogg), se diseñó un concepto de negocio (una marca llamada Alek), se elaboraron circulares de oferta

18. <https://www.clintonfoundation.org/our-work/clinton-giustra-enterprise-partnership/programs/peru-acceso-chakipi>

de franquicia (COF), contratos en español y en lengua indígena, módulos de capacitación, una sencilla capacitación empresarial para las microfranquiciatarias, y se abrió una oficina en Chiapas.

Fundes fungiría como franquiciante, pues tuvo la dificultad de encontrar un socio que implementase el piloto. De esta manera, se contrató personal que hablara lengua indígena para dar seguimiento a la entrega de mercancía, así como al registro y recuperación de las ventas. El modelo consistía en invitar a mujeres que tuviesen una tienda en sus comunidades e incluir dentro de su inventario los productos Alek (ropa, zapatos, artículos de ferretería, plástico y cuidado personal, entre otros). Se generaron dos alianzas para favorecer la convocatoria: una con la microfinanciera Al Sol y otra con la Fundación Cántaro Azul, que tiene un modelo de intervención social enfocado en distribuir agua a comunidades indígenas mediante ecotecnias. No obstante, solo 7 mujeres de Al Sol se sumaron, pues no todas tenían tienda o bien, no tenían el interés de destinar ahorros a este negocio. En el piloto participaron 10 mujeres y el modelo alcanzó la etapa de expansión de 50 microfranquiciatarias. En el siguiente apartado se detallan sus resultados.

- **Definición del modelo de negocio de una Gran empresa: Pepsico y su modelo Tostitos.** Pepsico tenía interés en desarrollar su modelo Tosticentro (venta de tostadas tipo nachos que son preparadas con diversos ingredientes al gusto de los clientes) en el formato de microfranquicia debido a que se había posicionado en el norte del país y se puede adquirir por un costo bajo. El Tosticentro tiene diferentes presentaciones (móvil, **counter, food truck**, local, etcétera), no obstante, en el modelo de microfranquicias se buscaba encontrar una estrategia para estandarizar su operación. Para ello, Fundes realizó un manual para la empresa y otro para el franquiciatario, diseñó la capacitación empresarial y la impartió

a 20 tenderos en el Estado de México. Por cambios internos en la empresa, el piloto se quedó en esa etapa. Durante el final del proyecto, Pepsico retomó el trabajo para la expansión del modelo con Fundes y en alianza con el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM).



### ¿Qué resultados no se alcanzaron? y ¿cómo se mitigó?

- **Diseño e implementación de un modelo de negocio para una pyme.** Uno de los modelos contemplados en el proyecto era con una pequeña o mediana empresa. Fundes realizó la búsqueda y encontró una primera alternativa en la empresa Click, que buscaba estandarizar micronegocios de café internet. Se avanzó en el diseño del modelo de negocio, el jurídico y el financiero, así como en un levantamiento de estudio de mercado. Con base en los resultados de esta primera fase, la empresa y Fundes optaron por un esquema de trabajo diferente pues se detectó que el modelo era mucho más caro que una microfranquicia. De esta manera concluyó su participación en el piloto del proyecto. Fundes, Click y la Secretaría de Economía desarrollaron otro proyecto de fortalecimiento empresarial para la red de cibercafés vinculados con Click.

Entonces, Fundes buscó un segundo socio: una empresa que elabora salsas interesada en incursionar en el modelo a través de alianzas con tortillerías y la elaboración de chilaquiles. No obstante, la inversión y logística requeridas superaban los recursos que la pequeña empresa podía invertir para el modelo.

Buscar una empresa pequeña o mediana interesada en el modelo fue un reto, así como varios aspectos que el modelo requería. De esta

manera, el tercer socio invitado fue Yolcan, un emprendimiento de la Ciudad de México de apenas cuatro años enfocado en comercializar vegetales agroecológicos de pequeños productores de Xochimilco. El proyecto buscaba generar microfranquicias de producción, es decir, estandarizar la forma en que los productores llevaban a cabo la siembra y, posteriormente, crear otras microfranquicias para el proceso de distribución que involucren alguna transformación del producto (por ejemplo, en jugos o ensaladas) entregados puerta a puerta. En ambos casos se buscaba alcanzar 10 microfranquiciatarios en el piloto y 40 en la expansión. Como aliados en este proceso estuvieron el BID, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y la Fundación Ford.

El proyecto hizo un primer ajuste al piloto, pues el modelo de producción no podía ser una microfranquicia. ¿El motivo? muy sencillo: una de las claves del modelo de microfranquicia es la estandarización de procesos y operaciones, por lo que una actividad como la producción a pequeña escala implicaba grandes retos. No todos los productores contaban con la misma cantidad de tierra, no todos sembraban —ni debían sembrar— lo mismo y, debido a que se tenían prácticas agrícolas ecológicas, no se podían prever algunos temas. Fundes decidió junto con la AECID reorientar los recursos aprobados y cambiar el objetivo del proyecto contemplando algunos aspectos del modelo de microfranquicia. Se crearía una red de producción inclusiva, por lo cual el alcance geográfico del proyecto se amplió a Huasca, Hidalgo (México). Se buscaría fortalecer la capacitación técnica y empresarial de los productores buscando, en la medida de lo posible, generar prácticas comunes, planificación de siembra y una red más amplia de pequeños productores que aumentaran la producción para así obtener mayor materia prima que pueda transformarse y comercializarse en un modelo de microfranquicia.



No obstante, Fundes —por recomendación de la evaluación intermedia y como parte de la visión del nuevo equipo ejecutor— evaluó las condiciones financieras y productivas de Yolcan y detectó que era necesario generar un proceso de fortalecimiento para la empresa pues, si iba aumentar su red de proveeduría, debía mejorar en diversas áreas clave. Una vez fortalecida se avanzaría hacia la segunda etapa de creación de microfranquicias. Asimismo, se determinó que un modelo puerta a puerta como el que se pretendía desarrollar con la oferta de jugos y ensaladas no tenía valor agregado para los clientes y se reducía a una red de distribución sin seguridad social. Por tal motivo se sugirió cambiar la idea por una que involucrara productos vegetales deshidratados y desarrollar otro modelo que ofreciera más valor.

La primera parte del proyecto alcanzó resultados satisfactorios. Se capacitaron 45 productores de la red inclusiva de productores (en Xochimilco, Ciudad de México y Huasca, Hidalgo) y cinco externos; se trabajó desde una perspectiva técnica y empresarial en función de las necesidades y nivel educativo de los participantes; se realizó un equipamiento para los productores pertenecientes a la Red y se fortaleció empresarialmente a Yolcan mediante la elaboración de su modelo de negocio y su modelo financiero, mejorando sus procesos y oferta de valor.

No obstante, al momento de desarrollar el modelo de negocio de la microfranquicia de vegetales deshidratados no se contaba con los elementos para construir un plan de negocio ni un modelo financiero. Además, para el equipo de consultores de Fundes resultó complejo diseñar un modelo que aportara valor cuando se identificaban diversos retos en el estado financiero y operativo de la empresa. Por lo tanto no se pudo proponer un modelo consistente.



Fundes informó a la Fundación Ford y al BID sobre la situación y determinó que el proceso no era viable, por lo cual concluyó el piloto y reorientó los recursos a un proyecto de fortalecimiento comercial para pequeños productores en Pátzcuaro, Michoacán. Con esta decisión se pretendía evitar que Yolcan generara una estructura de negocio compleja que difícilmente pudiera soportar debido a que el crecimiento de su red de proveedores era, en sí mismo, un proceso que aún requería madurar. En este sentido, los resultados obtenidos con la red de producción inclusiva fueron relevantes para los productores, pues se fortalecieron capacidades técnicas y empresariales con un enfoque práctico.

Uno de los aspectos que aumentó la complejidad de la alianza con Yolcan fue el perfil de los emprendedores, pues sus expectativas e intereses no eran compatibles con los de Fundes. Además, la poca experiencia en el ámbito empresarial y la débil visión en cuanto a negocios inclusivos fueron factores que impidieron la creación de un ecosistema propicio para que la alianza diese más frutos. Fundes reconoció lo importante que es contar con un aliado dispuesto e interesado en modificar algunas prácticas a fin de alcanzar estándares en su operación y control en sus procesos. La experiencia con la pyme ayudó a saber que no basta con que la empresa esté involucrada en aspectos sociales, sino que también se requiere que tenga solidez financiera y en el negocio, claridad en sus objetivos y disposición para el cambio. Por su parte, la empresa reconoció que la incursión en negocios inclusivos demanda una estructura que no había visualizado al inicio.

## ¿Qué hubiese sido relevante saber antes de iniciar el piloto? (Componente 2)

Los programas piloto son experiencias interesantes pero —tanto al inicio como durante la ejecución— son desafiantes. Considerando que se busca probar hipótesis, medir cambios y generar aprendizajes, es complejo establecer una lógica de decisiones cuyo resultado siempre resulte cercano a lo planeado. Aunque esto se sabe, siempre se busca que la implementación funcione y que los cambios se sostengan en el tiempo. El piloto del proyecto fue una etapa en la que se ponía a prueba lo plasmado en el estado del arte y buscaba materializar los hallazgos del grupo de expertos. El objetivo era probar los modelos, hacer ajustes y expandir. El piloto de los modelos dentro de un proyecto que buscaba desarrollar una nueva metodología arrojó muchos aprendizajes para la misma.

No obstante —y ahora el tiempo ha permitido reconocerlo— el estado del arte y los modelos diseñados no respondían a una estructura metodológica más robusta con indicadores establecidos para probar áreas críticas que, de presentarse, fueran referentes para no avanzar; así como mecanismos diferenciados para los tipos de empresa o incluso de actividad económica. Asimismo, la etapa de validación debió establecer criterios cuantitativos y cualitativos. La validación debía darse en las diferentes etapas que se tenían para cada uno y se debió realizar por

el mismo panel de expertos. Hubiese sido positivo plasmar un enriquecimiento a los diez pasos: ¿qué definía el salto entre cada paso?, ¿por qué 10 y no 12?, ¿cómo se establecía esa secuencia?, ¿debía ser así para todos los modelos?, ¿qué definía su carácter de modelo? ¿Qué herramientas o aspectos requería el modelo social?, ¿cuáles requería la gran empresa? y ¿cuáles la pyme? Un análisis a profundidad de los objetivos permite establecer alcances y hacer ajustes.

En el diseño del proyecto, por ejemplo, se estipulaban 10 microfranquicias piloto pero no se reconocía que cada empresa podía pilotear de acuerdo con sus recursos disponibles, así como con su dimensión. Se debió fijar una partida que contemplara imprevistos con base en el plan financiero. Diez microfranquicias no era un mal número para un modelo de Gran empresa, pero sí lo era para uno de Pyme. Rafael Ayala, Gerente de Nuevos negocios de Masisa, expresó: “Para nosotros los 50 fueron nuestro piloto”; cuando para la pyme 50 representaba “un crecimiento enorme de la noche a la mañana”. ¿Qué criterios establecen el número de microfranquicias a pilotear? Después de esta experiencia Fundes ha encontrado que al menos 10% de la muestra total en el modelo financiero debe ser contemplado. Asimismo, y gracias a la experiencia de Masisa, se sabe que uno de los aspectos más relevantes en esta etapa es introducir mejoras y estar en un proceso de constante de iteración y aprendizaje.

En términos operativos esta etapa también estuvo marcada por un cambio en el equipo de Fundes, por lo cual hubo

continuidad, pero también diferencias respecto a cómo se había instrumentado la fase de pilotaje. En ninguno de los tres casos se podía generar un nuevo modelo, por lo que el equipo de recién ingreso realizó la evaluación intermedia del proyecto, revisó aquello que hacía falta según el marco lógico y las recomendaciones de la evaluación y determinó lo que debía continuar, además de desarrollar una propuesta de valor para reflexionar sobre el concepto de microfranquicia. Algunas veces no se puede definir exactamente un concepto, pero se puede decir qué elementos no lo describen y con ello comenzar a delimitar el campo de acción. Esto se logró mediante la oferta de valor de microfranquicias y un desarrollo conceptual y gráfico que buscaba plasmar una idea básica: la importancia de unir al emprendedor por necesidad con la empresa en círculos virtuosos; así como de impulsar esta relación de negocio para generar ganancia y, sobre todo, inclusión.

El pilotaje fue un proceso dinámico con aprendizajes respecto a cómo los actores asimilaban el modelo, cómo se tomaban las decisiones, cómo se generaba la información para sustentarlas, y cómo se mitigaban los faltantes y se proponían nuevos aspectos que pudiesen orientar el rumbo. Algunos aspectos clave en este proceso fueron no dejar de preguntarse el rumbo y tratar de evaluar aspectos cualitativos y cuantitativos, intercambiar los conceptos con más actores, y tomar decisiones respecto al fin o la expansión de los pilotos. Otros aspectos clave fueron el respaldo de la empresa franquiciante y el desarrollo empresarial de los microfranquiciatarios.

El costo de las decisiones es proporcional a los beneficios que se van obteniendo en el camino. Y solo se pueden tomar si la visión es amplia y el liderazgo es sólido, pues es un proceso de incertidumbre y resulta fundamental reconocerlo como un periodo de prueba y constante mejora.

Las microfranquicias actualmente tienen más elementos que las integran como un modelo que debe probarse pues distintos casos demuestran que, si bien no es propicio para todas las empresas ni para todos los emprendedores por necesidad, es un modelo de resultados positivos, rentables y sostenibles. Pese a que los pilotos no funcionaron como se esperaba, dejaron herramientas valiosas (financieras, legales y de negocios) para fortalecer el proceso de diseño y lanzamiento de una microfranquicia. Hoy, a diferencia del pasado, la incertidumbre corresponde al modelo de microfranquicias. Los pilotos dejaron certezas respecto a lo que se debe o no incluir.

- Un aspecto clave que es fundamental conocer al momento de realizar el piloto son las expectativas del mismo y la forma en que la organización identificará si se alcanzaron o no.
- Contar con indicadores es una buena práctica. También es conveniente que sea una práctica participativa y se socialice.
- Es importante hacer un ejercicio de sistematización del piloto para no perder la reflexión sobre la forma en que se fueron ejecutando las actividades, los aciertos y desaciertos. De lo contrario, no hay elementos sustantivos para la evaluación.
- Si algo no funciona, no significa que así será todas las veces, por lo que se debe analizar por qué ocurrió así y, con base en

ello, identificar cómo podría funcionar (como en los casos del modelo Pyme y Empresa social).

- Un piloto no se debe desbordar. Se debe analizar su funcionamiento de acuerdo con lo planificado e identificar los cambios necesarios; cambios que contribuyan a que el modelo sea ganar-ganar.

Es relevante destacar que, por su estructura, Fundes obtuvo resultados positivos tanto para otros corporativos como para los microempresarios. Ser una consultora social le permitió entender las necesidades de los microempresarios y las necesidades de una empresa grande. Los retos radicaron en los instrumentos de validación (línea base, talleres de validación, etcétera), en la estrategia de reclutamiento y en la dimensión acotada de la prueba. Fundes encontró cómo la Gran empresa asimilaba estos modelos, qué retos le imponía y cuáles eran las áreas de oportunidad. Fue una especie de observador que, junto con Masisa, aprendió mucho de esta fase. La constante comunicación entre ambos actores les permitió fortalecerse mutuamente.



MICR: FRANQUICIAS

### 2.2.2.1. Lecciones clave



#### Para las empresas

- Si la microfranquicia no está ligada al *core business* de la empresa franquiciante, fracasará.
- Es de alto valor que la dirección de la empresa esté involucrada, sensibilizada y que favorezca la generación de alianzas internas y externas para lograr los objetivos.
- La selección de los microfranquiatiarios es una actividad que no debe hacer la empresa sola. Las alianzas con organizaciones de la sociedad civil enfocadas en capacitación para el trabajo, microfinancieras o entidades de gobierno, son una alternativa. Los aliados son los que orientan a las personas en la adquisición de habilidades para el trabajo (*soft skills*), fundamentales para el desarrollo empresarial de la BDP.
- Empezar un nuevo modelo implica cambios al interior de la empresa, así como aliados y detractores. Todos los argumentos deben recuperarse como diferentes perspectivas que lo pueden fortalecer. No obstante, se debe mantener una visión común y las críticas deben proponer mejoras. Si hay áreas operativas que impidan el avance del piloto, los promotores deben negociar las modificaciones para evitar que se conviertan en obstáculos críticos para el desarrollo del modelo.
- Una empresa grande tiene el reto de probar iniciativas en estructuras donde la toma de decisiones es compleja, por lo cual debe dotar a los operadores de recursos (técnicos, financieros y humanos) y mantener su visión para mapear y mitigar riesgos.



#### Para consultoras sociales

- Es fundamental que al implementar un piloto se establezcan indicadores que “le hablen a la empresa” y se dimensionen cuantitativa y cualitativamente.
- El piloto debe ser una etapa dinámica con sistemas de comunicación y asesoría continua, se deben analizar —con una perspectiva externa— los resultados, los cambios y el cumplimiento de objetivos.
- Para que el estado del arte sea robusto en el marco de un piloto, no solo debe mapear iniciativas e identificar prácticas comunes; debe soportar su análisis en datos duros, socializarse y contemplar entrevistas a profundidad con actores participantes, así como sesiones participativas con diferentes actores incluyendo grupos de emprendedores por necesidad.
- El fracaso se debe socializar para aprender de los errores propios y ajenos. Sin juicios.
- La visión de negocios inclusivos y la solidez de la empresa son características fundamentales que deben tenerse desde el principio y de manera indispensable para impulsar una iniciativa de esta naturaleza.





## Para gobiernos

- El financiamiento de modelos nuevos requiere aportaciones en coinversión con empresas. Los fondos públicos se deben destinar en etapas muy tempranas de los nuevos modelos a su diseño, a herramientas o facilidades tributarias para emprendedores, así como a un marco legal adecuado, ya que se trata de empresas de una sola persona.

### 2.2.3. Componente 3: Expansión de las microfranquicias



## ¿Qué se debía alcanzar?

La adición de 120 microfranquiciarios al grupo de 30 de la fase piloto operando bajo aquellos esquemas de microfranquicia que han probado su éxito.

Un 80% de los microfranquiciarios de la fase piloto han amortizado la inversión inicial realizada en la microfranquicia.



## ¿Qué resultados se alcanzaron?

- **Expansión a 50 microfranquicias en el modelo de Gran empresa con Masisa.** La historia de Masisa continuó en la etapa de expansión con muchos aprendizajes. Es una historia que no hubiese sido posible sin la visión del Director de Nuevos Negocios, Rafael Ayala, su equipo de trabajo y los microfranquiciarios iniciales. La visión de negocio mantuvo al grupo de prueba atento a los cambios que debía realizar, pues permitió que estuviesen abiertos y atentos a las mejoras, además de que tuvieran paciencia y determinación.

Una vez que el modelo estaba operando en fase piloto, hubo procesos que involucraban al Placacento (el centro de servicios al que acudían los microfranquiciarios) que no resultaron como se esperaba. Entre los servicios del Placacento asignado —solo se estableció uno para todo el piloto— no se incluía el armado ni la instalación, por lo cual los microfranquiciarios debían resolverlo. Aunque la integración de 50 microfranquiciarios de un momento a otro significaba más clientes para el Placacento, también demandaba nuevos procesos internos y esto comenzó a percibirse como un problema. Algunos temas relacionados con calidad, logística, tiempos de entrega, servicio al cliente y procesos constituyeron una serie de pruebas a las que se enfrentó la fase de expansión de la microfranquicia de Estilos; aunado a que muchos de los adquirientes no tenían el perfil adecuado y que la propia Masisa estaba en una fase de aprendizaje, al igual que los microfranquiciarios.

La promesa de que sería un negocio fácil y listo para operar no fue del todo cierta. No obstante, era natural. Estilos se encontraba en una fase de expansión que seguía probando un modelo dentro de una industria compleja y que, además, agregaba otro elemento de complejidad que dificultaba la estandarización: los muebles a la medida. En 2015 ingresaron a la convocatoria de INADEM como parte de una estrategia de expansión y para asegurar que quienes quisieran realizar la compra, pudieran aportar 15,000 pesos de los 50,000 que costaba. El 70% restante lo aportaría el gobierno. Algo interesante es que este monto fue un referente del costo de un modelo de microfranquicia robusto, “de valor agregado” desde la perspectiva de Fundes. En esa fase de expansión se sumaron 3 microfranquiciarios debido a que el proceso de selección era complejo y ellos mismos no tenían como prioridad sumar a más personas sino mejorar su modelo.

En 2016 Masisa decidió aumentar el equipo dedicado al proyecto y el número de personas encargadas aumentó de una a ocho. El nuevo equipo, con experiencia en la empresa, en la industria del mueble y con visión de innovación buscó en 2016 impulsar un ajuste al modelo: debían revisar procesos internos, roles y opiniones de clientes; eliminar aspectos ineficientes, agregar otros y abrir nuevas estrategias para expandir Estilos. Al cierre del proyecto, Masisa se reconoce como una de esas empresas “atrevidas”, pues saben que no hay vuelta atrás y eso se lo han mostrado sus propias cifras de mercado. Sin embargo, también saben que aún se necesita afinar procesos de fortalecimiento empresarial, lealtad, calidad y selección de microfranquiciarios. La expansión le ha mostrado al modelo de microfranquicias la importancia de generar algo más que un canal de distribución y ventas, ya que la empresa está creando empleos y las personas cuentan con más herramientas que las que tendrían si caminaran solos. En una ocasión, Hugo Barbosa, uno de los microfranquiciarios que han alcanzado mejores ventas, mencionó: “¿Si yo hubiese hecho todo esto solo? Creo

que sí lo hubiera hecho, pero me hubiese tardado años. Antes vendía por recomendación, hoy vendo como una empresa”.

Como en todo negocio se reconoce que hay una curva de aprendizaje, que la idea y el modelo total han sufrido diversas transformaciones desde su inicio y que están en pleno desarrollo y afinación. El proceso de selección de candidatos se sigue afinando: ahora no solo evalúan su potencial técnico sino también su potencial en cuanto a la mentalidad y actitud que tienen para sobreponerse positivamente a las adversidades de la vida diaria. Aunque se reconoce que aún falta mucho por hacer, hoy cuentan ya con un filtro de selección mucho más formal, estandarizado y multidimensional, en preparación para el futuro crecimiento del proyecto.

El equipo declara que ha sido un proceso de prueba y error, y esto ha ayudado a generar una solución integral a las problemáticas enfrentadas durante la expansión del modelo. En el último trimestre de 2016 se inaugurará el **Centro de Gestión Estilos**, que pretende resolver muchos de los retos que el Placacentro no cubría. Asimismo, en la fase final del proyecto se integró una capacitación empresarial para microfranquiciarios que generó muy buenos resultados. Este es uno de los compromisos que se hacen con los microfranquiciarios cuando adquieren un modelo.

Para el primer semestre de 2016 Estilos generó más de 800 proyectos con ventas aproximadas de \$11,981,588. En 2017 Masisa deberá estar alcanzando su punto de equilibrio con este modelo de negocio, lo que le permitirá seguir reinvertiendo sus ganancias en tecnología y equipo técnico y humano, lo cual le dará aún mayor solidez al proyecto, en beneficio también de los microfranquiciarios.

## ¿Qué representa Estilos para los microfranquiarios?

### ¿Cómo se ven en el futuro?



*“Hacer negocios para crecer profesional y personalmente. Es una fuente que me permite en un futuro tener una independencia financiera.”*

**Juan Ramón Barbosa, microfranquiario de Estilos**

*“Estilos representa un reto y una oportunidad para lograr mis metas y sueños establecidos desde que comencé a estudiar mi carrera de diseño. En el futuro veo a Estilos como la herramienta que me permite organizar mi tiempo para alcanzar una buena calidad de vida con la familia que apenas empiezo.”*

**Martha Ponce, microfranquiataria de Estilos**

*“Estilos representa solvencia, seguridad, gusto por el trabajo, gusto por lo que hago: por el diseño. Hoy día he generado alianza con otros microfranquiarios y estamos en conjunto empleando a 10 personas (como instaladores).”*

**Hugo Barbosa, microfranquiario de Estilos**

*“Estilos es una manera de acelerar mi crecimiento como persona y como empresario, además, de basarme en un nuevo nivel de*

*vida. En un futuro veo una relación ganar-ganar, con estabilidad, creciendo a la par de la organización, aportando nuevas ideas y siendo una importante parte de este negocio.”*

**Javier Frapé, microfranquiario de Estilos**

*“En un futuro me veo como un empresario, coordinando simultáneamente varios proyectos y dando siempre la misma calidad a proyectos grandes y pequeños.”*

**Jorge González, microfranquiario de Estilos**

*“Estilos es mi fuente de trabajo, es la posibilidad de generar riqueza. Es mi empresa.”*

**Renata Rentería, microfranquiataria de Estilos**



## 44 El proyecto y sus lecciones clave



### Para intraemprendedores



### ¿Cómo impulsar una iniciativa de negocios inclusivos y no morir en el intento?

1. Investiga qué están haciendo otros corporativos para innovar sus estrategias al trabajar con el enfoque de negocios inclusivos
2. Vincula tu iniciativa con la empresa
3. Aprende de otros
4. Realiza un mapa de aliados, asóciate con quien puedas materializar resultados
5. Detecta la oportunidad de negocio
6. Persiste y confía
7. Haz preguntas
8. Entiende en dónde se toman las decisiones de tu empresa y cuál es la lógica que las rige
9. Identifica otros campeones, personas influyentes que compartan tu idea
10. Visualiza tu sistema: ¿qué grupo de la empresa tiene interés en que se resuelva el problema que planteas?
11. Escucha. Es una buena práctica de comunidades de alto desempeño.

Fuente: Fundes, 2016

• **Expansión a 50 microfranquicias en el modelo Alek de Empresa social con Fundes.** Para el piloteo del modelo, Fundes (como entidad franquiciante) siguió los pasos establecidos en *El estado del arte* realizando un estudio de mercado, modelo de negocio y modelo financiero, así como la instrumentación jurídica, entre otras herramientas. De febrero a diciembre de 2014 se instalaron 49 tiendas Alek en los Altos de Chiapas bajo el modelo de negocio de soluciones comunitarias en tiendas de abarrotes. La expansión ocasionó que el modelo fuera más complejo debido a que la ubicación geográfica de las tiendas estaba lejos de San Cristóbal de las Casas, la ciudad donde se encontraba la base operativa. Asimismo, el dinamismo de las ventas no fue el esperado ya que la mayoría de los productos de Alek no cubrían necesidades inmediatas. El *stock* estaba integrado por pantalones de mezclilla, ropa para niño, zapatos (de plástico) para la familia, artículos de ferretería, limpieza, trastes de plástico, hilos, cacerolas y artículos de limpieza. La rotación no era alta pues las familias en los Altos de Chiapas priorizan otros gastos (incluso la compra de refresco o galletas). No obstante, el equipo operativo buscaba generar una red de distribución que tuviese beneficios para las mujeres y para los clientes. El producto de mayor éxito fue el calzado de plástico para mujeres. Debido a las condiciones del terreno, este tipo de calzado facilita la caminata y, aunque no es de calidad, responde a las necesidades de las mujeres. Alek introducía un producto relevante que tenía rotación debido a que no lo encontraban en su localidad.

Al momento de analizar aspectos como la confianza construida entre el equipo y las mujeres, así como las necesidades de los clientes (detectadas en el terreno) y la oportunidad de generar un mayor impacto social con las comunidades; Fundes consideró la posibilidad de diseñar una red de distribución inclusiva en la cual una empresa social —especialista en la venta de productos en comunidades en

condiciones de pobreza— tomara la operación y los aprendizajes del modelo. Se realizó un estudio de campo en el terreno para detectar la viabilidad de esta idea, así como posibles aliados. Sin embargo, aunque se encontraron aliados con potencial de tomar el modelo, estos no se encontraban operando en Chiapas y no tenían planes de hacerlo en un tiempo próximo. Otros potenciales aliados ubicados en los Altos de Chiapas manifestaron el interés en una red, pero que solo integrara a los grupos con los que ellos trabajaban. También manifestaron no contar con solidez en el desarrollo de esquemas empresariales.

Por lo tanto, la complejidad del modelo operativo, la no rentabilidad del desarrollo financiero y la ausencia de un actor especializado en el modelo (franquiciante) imposibilitaron la continuidad del mismo y Fundes decidió cerrar.

No obstante, Alek dejó muchos aprendizajes respecto al reto que representa introducir un concepto como la estandarización y trabajar el desarrollo empresarial en poblaciones de escasos recursos de comunidades rurales y con otros referentes culturales. Asimismo, y por el panorama que se encontró en el terreno, Fundes reconoce la gran oportunidad que representa fortalecer a los actores como las OSC que hoy día trabajan con la población indígena en proyectos productivos. De esta manera, el proyecto —financiado por la Fundación W. K. Kellogg— propuso la elaboración especializada de contenidos y materiales para organizaciones de la sociedad civil u otros actores que trabajen con esta población, haciendo énfasis en un documento para mejorar la comercialización.

### 2.2.3.1. Lecciones clave

#### Modelo Gran empresa

- Una de las claves para la expansión del modelo está en la estandarización de procesos, la capacitación y la retroalimentación continua.
- Adecuar procesos internos que contribuyan a mantener un alto estándar de calidad en el producto o servicio, así como en la relación con el microfranquiciatario, contribuye a mejorar el desarrollo del modelo y el éxito para la empresa franquiciante.
- La inclusión social no solo surge al momento de emplear a personas que lo necesitan o de escasos recursos, sino que se integra al desarrollo del modelo de negocio con el fin de generar una relación ganar-ganar, de confianza y colaboración. La empresa debe profundizar en su medición cuantitativa y cualitativa.
- Es relevante entrevistar a toda persona que abandona el modelo y obtener aprendizajes de sus perspectivas.
- Las tecnologías de la información permiten que la adopción y estandarización de procesos, sobre todo en dispositivos móviles, sea más acelerada. Para los microempresarios es relevante ver resultados inmediatos y ello se puede alcanzar con la tecnología.
- Es importante mantener una visión de negocios inclusivos de largo plazo, saber esperar y tomar decisiones orientadas al negocio mediante la creación de valor mutuo.
- La autocrítica debe ser un ejercicio constante y enfocado en mejorar más que en generar juicios y acusaciones.
- Mapear áreas involucradas e introducir indicadores de desempeño vinculados con la microfranquicia permite avanzar de manera más efectiva en el plan de expansión.

#### Modelo Empresa social

- La estandarización debe ser sencilla y práctica, y debe beneficiar al microfranquiciatario para que la adopte en sus procesos.
- El lenguaje empresarial debe ser transmitido desde los referentes culturales de la población. De lo contrario no existirá un aprendizaje significativo.
- Las empresas sociales interesadas en distribuir servicios o productos a la población BDP que además beneficien su calidad de vida (alimentos, agua, luz) tienen un gran potencial en el modelo de microfranquicias.
- Algunos de los aspectos más relevantes con una empresa social son el análisis geográfico de la cobertura de las microfranquicias y los mecanismos de recompra entre los mismos clientes.
- El modelo debe enfocarse en generar valor a través de las alianzas, la confianza, y el desarrollo empresarial y personal de los microfranquiciatarios. Aunque requiere un trabajo personalizado con los microfranquiciatarios, no se debe descuidar su rentabilidad.

### 2.2.4. **Componente 4: Sistematización, institucionalización y transferencia de la metodología tanto a México como a otros países de la región**



#### ¿Qué se debía alcanzar?

- Estrategia de comunicación del proyecto
- Al menos 5,000 visitas recibidas en el portal creado sobre las microfranquicias en México
- 50 instituciones públicas y privadas participan en los talleres de transferencia
- 5 publicaciones en medios especializados

- 5 alianzas con ONG, empresas, instituciones privadas y fundaciones para la réplica y expansión de los modelos
- 2 estados mexicanos invierten en microfranquicias como estrategia de fomento del empleo y reducción de la pobreza
- 150 asistentes al Congreso latinoamericano sobre microfranquicias



## ¿Qué resultados se alcanzaron?

• **Estrategia de comunicación y diseño de oferta de valor.** En el proyecto este aspecto fue muy importante. Hacia la mitad de la ejecución se retomaron aprendizajes valiosos y retos para los siguientes meses; se trabajó el diseño de la oferta de valor, así como una estrategia en medios nacionales para difundir el concepto, discutirlo y generar interés en las empresas y otros aliados relevantes del ecosistema. Se consideró relevante dar un entrenamiento a los medios sobre el concepto de microfranquicias, lo cual favoreció la publicación del modelo en medios digitales.

• **Estrategia digital.** Se creó el portal <http://microfranquicia.org.mx/>, se generaron videos y materiales especializados para difundir el modelo. Asimismo, se diseñó una estrategia en redes sociales para incrementar su impacto y alcance. Dicha estrategia se difundió por la red Fundes en 12 países de América Latina. Para octubre de 2016, el blog de microfranquicias tuvo 23,000 visitas. Por tratarse de un mecanismo que busca sistematizar conocimiento y de un modelo tan nuevo, esto resulta muy importante.



## El proyecto y sus lecciones clave

- **Publicaciones en medios especializados.** Como parte de la estrategia de sistematización del conocimiento, Fundes consideró relevante generar preguntas y respuestas sobre tecnologías de la información, base de la pirámide, financiamiento, implicaciones fiscales y medición. Asimismo, buscó generar herramientas para elaborar planes de negocio, modelos financieros, estructuras jurídicas y manuales para microfranquicias. Se documentaron diez casos de microfranquicias directamente con los líderes de los modelos. Todos los documentos se encuentran en el blog <http://microfranquicia.org.mx/blog/>

- **Talleres para conocer Proyectos de Innovación Inclusiva.** Durante el proyecto Fundes reconoció que el concepto de microfranquicia resulta complejo para las empresas, pues al incluir la palabra “franquicia” lo asocian con el tema de licenciamiento de marca, aunque en la realidad no implica un riesgo respecto al tema de propiedad. Por lo tanto, se buscó otro concepto que fuese relevante

para las empresas y con el cual se pudiera transmitir el modelo de manera más atractiva: Proyectos de Innovación Inclusiva (PIIS), que engloba microfranquicias y redes de distribución inclusiva. En alianza con actores locales se realizaron talleres de 4 horas en la Ciudad de México, Puebla (Universidad Iberoamericana), Estado de México (Universidad de Chapingo) y Campeche (Instituto Campechano del Emprendedor). En los talleres hubo una participación activa de 172 asistentes entre los que se encontraban emprendedores, representantes de aceleradoras, empresas, empresas sociales, gobierno, consultoras, etcétera. En los talleres se presentó el modelo, se compartió el caso de Masisa (con un microfranquiciatario y el equipo de Estilos) así como la resolución de retos (respecto a las microfranquicias o redes) de empresas como Masisa, Microsoft, Danone, Biobolsa y Fundes.





- **Alianzas.** Durante el proyecto se sumaron los siguientes aliados: Secretaría de Economía, Instituto Nacional del Emprendedor, Fundación W. K. Kellogg, Fundación Ford, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Fundación Clinton, Fondeso y Laguna Innovadora.

- **Promoción de microfranquicias por el INADEM.** Esto no se atribuye directamente como un resultado del proyecto; sin embargo, durante la convocatoria 4.2 de Impulso a las Microfranquicias del Instituto Nacional del Emprendedor, Fundes proveyó contenidos para el curso de Microfranquicias en línea. Este curso es un requisito para las personas que solicitaban el apoyo (que consistió en la cobertura de hasta 70% del costo de la microfranquicia por parte del gobierno). Fundes renovó su alianza con Pepsico, orientando su estrategia de microfranquicias.

- **SCALA 2015 en México.** En octubre de 2015 se llevó a cabo la segunda edición de SCALA, plataforma del Fomin enfocada en promover las redes de distribución inclusiva en América Latina. Para el evento en la Ciudad de México se reunieron 120 personas provenientes de ocho países. SCALA se vinculó al Foro de Microfranquicias que se llevó a cabo en el marco de la Semana del Emprendedor 2015. Esta sinergia de eventos buscaba unir actores relevantes del ecosistema para que discutieran y reflexionaran acerca del modelo, las experiencias, métricas, retos y oportunidades en México.



## De la oferta de valor y su impacto en la gestión del conocimiento

A inicios de 2015 Fundes decidió recuperar los aprendizajes de la primera parte del proyecto y, sobre todo, tratar de conceptualizar aquellos elementos clave del modelo y de aquellos aspectos que deberían quedar excluidos. El desarrollo de la oferta de valor de microfranquicias fue un proceso relevante, interesante y lleno de aprendizajes para la unidad ejecutora. No solo se trató de generar una nueva imagen gráfica, un logotipo y un concepto, sino que se buscó establecer el valor principal del modelo: las alianzas ganar-ganar entre empresas y emprendedores por necesidad. De esta forma, se hizo un *benchmarking* de iniciativas, se revisaron las recomendaciones de la evaluación intermedia, y se reconocieron los retos y riesgos del modelo, así como las oportunidades a la luz de los negocios inclusivos.

Fundes generó una estrategia de comunicación para las empresas, el ecosistema y los microfranquiciatarios, y reconoció que debía orientar todos sus esfuerzos hacia los corporativos pues, como se ha mencionado, ellos constituyen un actor clave y necesario para detonar modelos. Asimismo, se trabajó con el ecosistema y con base en la experiencia con los corporativos se fueron afinando los productos que son relevantes para la reproducción del modelo.

## El proyecto y sus lecciones clave

Contar con una oferta de valor abrió muchas puertas y aclaró los límites y los alcances principales que el modelo debía tener. Se trató de un ejercicio de pensamiento, creatividad y discusión en el cual los mensajes fueron muy importantes, pues debían transmitir a diferentes audiencias el aspecto innovador del concepto y las cosas que lo distinguen de otros —como las redes de distribución o las ventas por catálogo— con el objetivo de facilitar su entendimiento, discusión y expansión. De este proceso se desencadenaron diversas investigaciones que sustentaban con mayor fuerza el modelo: desde la conceptualización de la base de la pirámide en México y el reconocimiento del segmento al cual va dirigida la iniciativa<sup>19</sup> hasta las oportunidades que tienen estos modelos de innovar a través de la tecnología y de un nuevo tipo de relación entre los actores.

Reflexionar sobre el modelo, someterlo a preguntas y socializarlo con actores del ecosistema mexicano, incluyendo algunos emprendedores por necesidad, así como con otros actores de la Red Fundes (Bolivia, Colombia, Chile y Guatemala, principalmente) fue un ejercicio que permitió ampliar la visión y recoger nuevas discusiones respecto al marco legal, fiscal, las métricas y la relación con la población BDP. Hacer preguntas constantemente fue un ejercicio creativo, dinámico y necesario.



18. Ver <http://microfranquicia.org.mx/la-base-de-la-piramide-resumen-ejecutivo>

## 2.2.4.1. Lecciones clave

- El conocimiento obtenido de los nuevos modelos debe traducirse en un lenguaje que comunique de manera eficaz al sector privado, gobierno, organismos multilaterales y microfranquiciarios, entre otros. Posteriormente se deben realizar encuentros en los cuales los actores busquen resolver retos de casos reales. Esto ayuda a que el aprendizaje sea significativo, además de generar cocreación abierta en un modelo nuevo.
- El desarrollo de la oferta de valor de un modelo mediante el uso de herramientas de innovación en el mundo del emprendimiento aporta un marco de referencia conceptual que es fundamental para la guía de procesos de piloteo.
- La gestión del conocimiento es relevante en modelos nuevos, por lo cual se deben documentar las experiencias y los aspectos destacados del modelo. Esto permite profundizar en elementos de los cuales no hay mucha literatura. Es relevante establecer preguntas con el objetivo de detonar discusiones.
- La explicación de conceptos nuevos requiere mecanismos dinámicos. La realización de talleres en los cuales confluyan distintos actores es un buen mecanismo para enriquecer el aprendizaje colectivo.
- Las alianzas son un elemento decisivo en las estrategias de negocios inclusivos. Si no están presentes, se debe crear una estrategia para tejer una red: mapear actores clave, provocar acercamientos, alinear intereses, y establecer objetivos realistas y de valor para el modelo.
- Trabajar en alianza es un aspecto importante pero también es un reto debido a los objetivos, los intereses e incluso los egos de las instituciones. Mantener formatos sencillos y establecer los límites y alcances deseados ayuda a que las relaciones detonen frutos.



## 3. Un modelo, múltiples oportunidades

*“¿Estamos cambiando a la misma velocidad que el mundo que nos rodea?”*

**Gary Hamel**

### 3.1. Sector privado: ampliar el valor compartido

Dialogar con las empresas siempre es interesante. Ante una nueva iniciativa de negocios inclusivos surgen muchas preguntas que tienen un origen común: los números. Y no es raro, al contrario: habla de un lenguaje necesario para modelos de desarrollo empresarial que buscan innovar. Sin embargo, desde hace dos décadas, los números han dejado de ser el único indicador que se debe tomar en cuenta pues existen otros factores que contribuyen a que las cifras “suban” o “bajen” y están relacionados con cómo hacen los negocios, cómo interactúan con el mercado y la sociedad, y cómo tejen alianzas.

El mundo globalizado exige una renovación de procesos, productos y servicios que, de no hacerse, presenta riesgos que atentan con la supervivencia de las propias empresas; pues ya existen aquellas que tienen la visión y se encuentran rompiendo esquemas y haciendo las transformaciones necesarias para conquistar la nueva era. Por ello es muy interesante continuar el diálogo, contar con experiencias que ejemplifiquen el camino, los costos, los riesgos y las oportunidades para dar un panorama completo. Se tiene que comenzar a hablar un nuevo lenguaje para avanzar en el mercado. Aprender chino, por ejemplo, es relevante para muchos empresarios porque abre muchas oportunidades. En este caso, es necesario que cada vez más empresas reconozcan los beneficios que tienen la inclusión, el desarrollo de micronegocios y los negocios inclusivos para su cadena de valor.

Durante el proyecto, cuando Fundes se acercaba a las empresas a compartir las ideas de microfranquicias, surgían diversas preguntas y reacciones. La palabra “franquicia” inspira desconfianza, sobre todo si no han incursionado en ese ámbito, pues provoca la noción de que se tienen que ceder derechos de marca a terceros o bien



que la vinculación con población BDP traerá riesgos a sus procesos de calidad o requerirá costos adicionales. Por otro lado, el concepto de inclusión aún resulta ajeno pues se tiende a considerar que “dar un empleo formal” es una contribución relevante. Aún se debe profundizar en los alcances, beneficios e implicaciones de la inclusión social entendida como un proceso dinámico de acercamiento entre las partes, desarrollo de capacidades y establecimiento de relaciones de beneficio mutuo. Por tal motivo, Fundes reconoció que hay mitos que vale la pena desmentir. Si se pretende incursionar con solidez en estos modelos es necesario dialogar, diseminar y mostrar elementos sólidos para fundamentar decisiones de negocio.

Durante el proyecto, estas fueron algunas preguntas frecuentes por parte de las empresas que, cabe mencionar, contribuyen a abrir el diálogo e impulsar oportunidades de negocio.

## ¿Qué gana y qué pierde mi empresa al participar en un modelo así?

No es una obligación incursionar en el modelo, se trata una decisión estratégica para ganar mercado y hacerlo de forma incluyente e innovadora. La empresa no gana de la venta de microfranquicias o micronegocios pero tampoco debe perder; por lo tanto debe basar su modelo en proyecciones financieras y un modelo de negocio, así como una idea clara de los mercados que pretende conquistar. Es muy claro que, si el modelo no está vinculado con el core business de la empresa, si no destina recursos (coinvirtiendo con otros actores) ni está relacionado con una necesidad de mercado, fracasará.

## ¿Qué diferencia tiene este tipo de modelos frente a una cadena de distribución?, ¿por qué hacerlo con enfoque social?

La principal diferencia está en cómo la empresa y los aliados orientan los esfuerzos a fortalecer al microempresario ya que

con este enfoque gana el micronegocio y, por lo tanto, también la empresa. Se generan empleos formales, lealtad y distribuidores más capacitados, así como una red de actores en el ecosistema que contribuye a hacer crecer el negocio pues tiene un fin comercial y social. La cadena de interesados en resolver problemáticas (aliados) aumenta.

## ¿Esto me puede ayudar a venderle a la población BDP?

Es un buen mecanismo para entrar a mercados de la base de la pirámide, pero no solo debe buscar tener vendedores “puerta a puerta” sino sumar otros aspectos que permiten que las personas que emprenden por necesidad ganen y, por ende, la corporación también. Dependiendo del modelo de negocio y el segmento que se quiera alcanzar, se pueden abarcar distintos estratos económicos o perfiles de los clientes. Es relevante que el producto a ofrecer tenga valor para las personas y contribuya a resolver problemáticas sociales, ambientales o económicas.

## ¿Por qué debo arriesgar mi marca en un modelo al que incursionan emprendedores por necesidad?, ¿cómo lo voy a medir?

La empresa puede “arriesgar” su marca o no hacerlo. Eso es algo de se decide al momento de respaldar el modelo de negocio y, por lo mismo, se recomienda comenzar con un piloto para ajustar aspectos fundamentales antes de escalarlo. En todas las etapas hay indicadores que permiten ver el avance, estancamiento o retroceso del modelo. Se debe medir y evaluar a la empresa, a la microfranquicia y a la persona que adquiere la microfranquicia. En los tres casos se debe ser riguroso, mantener una línea sencilla con indicadores clave, y contemplar una visión cuantitativa y cualitativa.

## ¿Quién me ayuda a reclutar?

El riesgo, por su parte, disminuye en la medida en que las alianzas incrementan: las empresas llevan la batuta pero no por eso tienen que hacerlo todo. Las empresas que incursionan en negocios inclusivos deben aprender a generar alianzas y obtener resultados sólidos de las mismas. El reclutamiento, por ejemplo, no debe recaer plenamente en la empresa. En todo caso, debe ser colaborativo con organizaciones sociales o entidades que trabajen en el empoderamiento económico de la población, para lo cual es muy importante la definición del perfil. En la selección de las personas está la clave, pues se deben acercar emprendedores interesados en impulsar un negocio. Otro aspecto que puede trabajarse en alianza es el proceso de fortalecimiento comercial, así como la medición y el seguimiento. La tecnología es un aliado natural y también puede apoyar a las empresas a hacer cosas que ellos deben conceptualizar y desarrollar. Microsoft México, por ejemplo, tiene una página de internet para reclutar personas, utiliza redes sociales y, aunque hay procesos personalizados, la masividad del medio es una buena alternativa para filtrar.

## ¿Cuánto me costará la iniciativa?

Todo lo anterior cuesta. Sin embargo, los costos deberán ser calculados al inicio del proceso contemplando imprevistos pero también eficiencias que, como se ha mencionado, puedan obtenerse por alianzas o tecnología. Los costos contemplan gastos vinculados con marketing, utensilios, herramientas tecnológicas, capacitación, personal responsable de la unidad operativa, promoción y comunicación, estrategias de lealtad, etcétera. Esto es variable de acuerdo con el giro de cada empresa y el tipo de microfranquicia que se diseñe. Es un hecho que la empresa debe destinar recursos

humanos y financieros para probar el piloto y, posteriormente, buscar alianzas. Se considera que deben ser presupuestos orientados regularmente a estrategias de responsabilidad social o de nuevos negocios.

Las metas operativas y financieras deben ser lo más específicas posible, por ejemplo: clientes a los que se les prestará servicio, unidades vendidas por semana, curva de incremento, margen, costos operativos, indicadores de rendimiento operativo o métricas de satisfacción del cliente.

Generalmente, poner en operación la primera microfranquicia (piloto) implica que el microfranquiciante cubra gastos operativos como los del personal, espacio de oficinas y equipo, desarrollo de materiales y lineamientos operativos, reclutamiento del microfranquiciario, capacitación y materiales de capacitación, y administración. Por otro lado, el microfranquiciario cubre gastos de equipo físico, inventario inicial, gastos preoperativos, desarrollo del local (si se requiere) y comisión de la franquicia (si aplica). Es importante lograr que el modelo de negocio sea atractivo para los microfranquiciarios, por ello se debe conseguir que los costos iniciales sean bajos. Asimismo, los márgenes de ganancia y las comisiones deben proyectarse en el tiempo para ver la sostenibilidad del negocio.

## ¿Qué argumentos me ayudan a vender el proyecto al interior de mi empresa?

En todas las experiencias hay un proceso de incertidumbre, de iteración y prueba, durante el cual es deseable trabajar en conjunto. Las áreas de responsabilidad social o las de nuevos mercados, que pueden ser las primeras interesadas en el tema, deben encontrar aliados al interior de la empresa (sobre todo en marketing, logística,

distribución y finanzas). Si están solas, la toma de decisiones solo mantendrá un enfoque social y para su validación es deseable que sea discutida por otras áreas. La diversidad de perspectivas enriquece, pero evitando que se vuelva una lucha de poder. Si eso ocurre, el modelo no tendrá éxito. En ese sentido, entre las diferentes áreas y en conjunto con un ente articulador se deben visualizar los posibles riesgos y las acciones para mitigarlos.

En empresas medianas, pequeñas y sociales con interés en este tipo de modelos, la toma de decisiones es más ágil. Incrementar el impacto de sus objetivos de negocio es una realidad que se puede establecer siempre y cuando se tenga una visión clara del negocio y de los actores que puedan hacer más fuerte el modelo. Dentro de las empresas hay retos que se deben enfrentar puesto que, al tratarse de un proceso de innovación, se debe tener paciencia mientras se obtienen resultados. Es importante que el proyecto tenga uno o varios promotores que constantemente busquen argumentos que favorezcan el modelo y estén basados en hechos reales más que en proyecciones o buenos deseos. Esto es un paso previo para el escalamiento, ya que se deben involucrar varias áreas y transmitir las ventajas de hacerlo será un reto. Mostrar ejemplos, discutir las estrategias actuales y, por la naturaleza de las iniciativas, promover la innovación son algunas formas de hacerlo.

## ¿Cómo aseguro la calidad en los procesos?

La estandarización de procesos, la capacitación, la tecnología y un sistema de seguimiento son indispensables para lograrlo. La población con la cual se trabaja representa retos relacionados con su nivel educativo y autoconfianza, así como su experiencia laboral. No obstante, se ha visualizado en experiencias con corporativos que este tema se puede trabajar estableciendo contacto con los clientes

(desde la empresa) para centralizar las observaciones, así como con herramientas tecnológicas (aplicaciones de telefonía celular ligadas al negocio), auditorías y monitoreo constante. Se debe tener capacitación constante a fin de que la empresa asegure cuáles son las áreas de mejora.

## ¿Quién protege a la empresa de aquello que no funcione del modelo?

El modelo financiero, así como el contrato, deben establecer mecanismos de “protección” para la empresa. El mapa de riesgos ayuda a identificar qué aspectos son críticos y cuáles atentan contra el modelo ganar-ganar. Por la visión estratégica, la empresa debe visualizar estos riesgos y el articulador que lo acompañe en el proceso debe ayudarla a plantear soluciones a través de alianzas y nuevos procesos. En el caso de Masisa hubo cosas que no funcionaron (relacionadas con el servicio al cliente, la calidad y los procesos) y la unidad de negocio responsable del modelo Estilos fue la responsable de mitigarlas. Se espera que la mitigación permita la evolución del modelo a fin de que este se expanda y logre los estándares de calidad deseados.

## ¿Cómo lo están haciendo otras empresas?

Diversos corporativos a nivel internacional están incursionando en modelos de microfranquicias de los cuales otros pueden aprender a crecer.

**Microsoft (México).** Cuenta con dos modelos de negocio de microfranquicia. Uno de ellos, Contact Center Dinámico, es una plataforma web conectada a distintos centros de contacto que reciben llamadas, requerimientos telefónicos y digitales. Son atendidos

por operadores que pueden trabajar desde casa y reciben una remuneración económica. El otro, Tu Negocio Digital, es una microfranquicia que permite ofrecer servicios digitales a todos los emprendedores que ya tengan un comercio establecido (como tienda de abarrotes, farmacia o papelería, entre otros).<sup>20</sup>

**Danone (Brasil).** Desarrollo de un modelo de distribución de yogur en San Salvador, Brasil a través de una red de mujeres llamada Kiteiras. En alianza con World Vision, se desarrollaron herramientas para fortalecer las capacidades de las mujeres, así como para su empoderamiento personal. La empresa ha ganado mercado y busca replicar la iniciativa en otros países del continente americano. Por su parte, las mujeres han incrementado sus ingresos y el empleo que les permite sostener económicamente a sus hijos.

**Cemex (México).** La empresa no tiene una microfranquicia sino una franquicia social enfocada en la producción y comercialización de materiales de construcción en zonas en condiciones de pobreza. La franquicia busca hacer más eficiente y estratégica la distribución de materiales de construcción y con ello generar esquemas de valor compartido con la comunidad. Actualmente el modelo opera en México con cuatro casos.

Ante las dudas acerca de un nuevo modelo de negocio, las empresas innovadoras e interesadas en los negocios inclusivos buscan alternativas, no obstáculos.

## ¿En qué se deben enfocar las empresas y el articulador para aprovechar las oportunidades que presentan las microfranquicias?

### Antes ↻

- **Core business.** Asegurar la integración real del modelo con la estrategia de negocio.
- **Obtener los recursos.** Generar estrategias de arranque con los recursos de fundación, área de responsabilidad social o búsqueda de nuevos mercados. Identificar al menos un recurso humano cuyas metas de desempeño estén relacionadas con el desarrollo del modelo.
- **Captación del apoyo necesario (tanto interno como externo). Es fundamental tener aliados al interior y al exterior** para que la iniciativa tenga soporte.
- **Diseño en cuatro fases (diez pasos).** Desarrollar el modelo de negocio, el modelo financiero, el modelo jurídico, la capacitación y la estrategia de reclutamiento, entre otros. Es ideal hacerlo acompañada de una entidad experta.



20. Ver <http://www.conectamexico.com.mx/>



- **Estandarización.** Identificación de procesos, estandarización y generación de mecanismos de seguimiento. Dichos mecanismos deberán ser probados una vez que comience el piloto.
- **Conocimiento de la población BDP.** Conocer a los aliados, sus intereses, motivaciones y retos. El conocimiento de la BDP implica que se tenga certeza de lo que realmente aspiran, necesitan y hacen. Sin juicios.
- **Valor agregado.** Identificar cómo sumarle más elementos de valor al modelo de negocio en los procesos alianzas y capacitación.
- **Alianzas.** Identificar aquellas áreas que requieran un complemento. Tejer relaciones de largo plazo, de beneficio y resultados mutuos con entidades sociales, públicas o privadas.

## Durante

- **Gestión de los micronegocios.** Tener una unidad responsable del modelo de negocio. Establecer responsabilidades, presupuesto y herramientas, y facilitar la modificación de procesos críticos para el mismo.
- **Calidad.** Establecer estándares y buscar su cumplimiento.
- **Medición (interna y externa).** De inicio, medir cuantitativa y cualitativamente el modelo.
- **Formación de capacidades.** Desarrollar planes de carrera a través de la capacitación.

• **Clientes.** Desarrollar estrategias que apoyen al microfranquiciatario para lograr su identificación y fidelización. Mantener una política de atención al cliente y visualizarlos como un área clave para la mejora del modelo.

• **Logística impecable.** Se deben establecer procesos que hagan eficiente la distribución.

• **Conformación de la red.** Las microfranquicias son red, no competencia.

• **Construcción conjunta.** Estos modelos se construyen con el liderazgo de la empresa, pero con la visión y las aportaciones de los microfranquiciatarios, clientes, aliados, etcétera.

El sector privado tiene una oportunidad de incursionar en nuevos modelos de negocios inclusivos. Las microfranquicias o redes de distribución inclusiva plantean la resolución de diferentes problemáticas y eso las hace complejas pero integrales. Los retos de su implementación son grandes, pero también los beneficios que generan.

Hoy, a diferencia de hace cinco años, el sector privado cuenta con ejemplos y herramientas que reducen la curva de aprendizaje y la incertidumbre, lo cual es muy valioso en un mercado global. Las empresas deben mirar su ecosistema, detectar en dónde están esas oportunidades, desarrollarlas, desafiarse y superar sus propias expectativas. Lo más relevante de todo es que, a diferencia del pasado, no están solas en la búsqueda de beneficios y sus nuevos aliados pueden ser clave para mejorar su posición en el mercado, pero sobre todo para contribuir de manera consistente, integral y coherente al desarrollo de su entorno.

## 3.2. Fomin: seguir abriendo camino a la innovación

Existen múltiples retos para un organismo como el Fomin. Al haber incursionado en el lanzamiento de un modelo de negocio inclusivo en el área de distribución, debe pensar el futuro y en las múltiples necesidades del ecosistema. El Fomin abrió el tema y contribuyó a que en América Latina surgieran experiencias en distintos países (Guatemala, Colombia, México, República Dominicana, Bolivia, Brasil y Chile) que hoy sientan las bases de los modelos de microfranquicias. Esto es relevante porque dichas iniciativas incluyeron un componente social de empleo, formalización, desarrollo de capacidades, etcétera; así como una interacción de actores que favoreció la inclusión social y económica. En mayor o

menor medida (y en función de las restricciones legales y fiscales de cada país, así como de las empresas o aliados promotores), el Fomin abrió un campo que aún debe madurar, consolidar y plantear nuevos retos a fin de lograr una réplica sólida.

SCALA, la plataforma colaborativa creada por el Fomin para fortalecer la creación y crecimiento de iniciativas de microfranquicias y redes de distribución inclusiva en América Latina ha avanzado en los últimos tres años a través de distintos mecanismos: impulso a proyectos (Tabla 2), tres encuentros con actores clave (Guatemala, México y Colombia), y estrategias y gestión del conocimiento para generar impacto social en la comercialización.

Tabla 2. Proyectos impulsados por SCALA

Modelo	Aliado	País	Beneficiarios	Fomin (USD)	Contraparte: aliados (USD)
Club Barrio	Nestlé-ADOPEM	República Dominicana	4,500	400,000	550,000
Chakipi	Fundación Clinton	Perú	2,000	500,000	1,000,000
Kiteiras	Danone / World Vision	Brasil	2,000	800,000	1,270,500
Nutrivida	Florida Ice	Costa Rica	600	400,000	418,500
Mercado Fresco	Supply Hope	Nicaragua	250	400,000	412,000
Shakti	Unilever	El Salvador / Guatemala	2,000	200,000	1,831,145
			<b>11,350</b>	<b>2,700,000</b>	<b>5,482,145</b>

Fuente: SCALA, 2016. Reporte de resultados

Sin embargo, ante el cambio de líneas prioritarias para el Fomin se plantean las siguientes preguntas: ¿cómo encajan estos modelos?, ¿cómo se consolidan?, ¿qué falta por hacer? Sin duda, se debe continuar impulsando la innovación en los corporativos con el objetivo de lograr cambios positivos en el entorno. Los avances que se han tenido a la fecha son relevantes, pero no suficientes. En ese sentido se debe profundizar en iniciativas que el propio SCALA ha promovido:

1. El observatorio de redes de distribución inclusiva liderado por la Universidad de los Andes en Colombia.<sup>21</sup> Su enfoque deberá orientarse a aspectos relevantes para las empresas. Si bien el ámbito académico es relevante, necesita acercarse aun más a las necesidades de quienes, por ejemplo, tienen el interés pero no las herramientas del modelo.

2. Los esfuerzos por desarrollar indicadores y mecanismos de medición con el William Davidson Institute de la Universidad de Michigan. En la medida que se demuestren de manera cuantitativa y cualitativa los resultados obtenidos, se reforzarán los argumentos para su reproducción.

En este sentido, SCALA debe trazar nuevas rutas para avanzar a distintas velocidades, pues las partes que integran los modelos tienen necesidades diferenciadas por segmento, tipo de microfranquicia, territorio, mercado y legislación. Uno de los grandes retos es reducir las curvas de

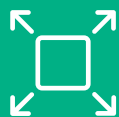
aprendizaje estableciendo los mecanismos para que, independientemente del camino del Fomin, los aliados (320 miembros de la Red SCALA) sean un segmento promotor comprometido.

Para este modelo u otros que buscan la inclusión a través de los negocios, se requiere fortalecer aún más el marco normativo, el rol del sector público, los incentivos y motivadores del sector privado; así como un acompañamiento (rentable) en el cual se compartan riesgos y logros con el corporativo. Es deseable que el propio Fomin establezca las reglas del juego y señale claramente cuando los modelos se desvirtúan y no deban ser considerados “inclusivos” para evitar así el perjuicio a cualquier iniciativa de negocios inclusivos.

Los próximos dos años serán relevantes para un modelo como el de las microfranquicias debido al avance que se ha tenido con distintas experiencias, a las condiciones sociales y económicas de las personas en América Latina y al interés de las empresas por incursionar en nuevos mercados. En ese sentido, son también dos años durante los cuales el Fomin debe trabajar para alistar cada vez más el ecosistema y proponer lenguajes y mecanismos a favor de la inclusión social que sean relevantes para el sector privado y el gobierno. En todos los casos se debe buscar agregar valor, desarrollar capacidades y profundizar en el bienestar de los actores participantes.

21. <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/es/>

### ¿Qué quiere decir “escala”?



Para las compañías entrevistadas, es una combinación de la cantidad de individuos alcanzados, la huella geográfica y el volumen de compras o ventas, según la industria y la naturaleza del modelo de negocios inclusivos en cuestión. Desde este punto de vista, escala es también un concepto estrechamente relacionado con la noción de umbral de rentabilidad y retorno sobre la inversión, pues solamente los proyectos comercialmente viables son verdaderamente escalables.

World Business Council for Sustainable Development, Llevar los negocios inclusivos a escala, 2013, p. 6.

### 3.3. Ecosistema: consolidar avances

El ecosistema para el desarrollo de microfranquicias es cada vez más amplio y, desde distintas plataformas, los actores muestran interés en materializar los negocios inclusivos en sus empresas. En México, los actores aún requieren redoblar esfuerzos pues la magnitud de los retos necesita una mayor efectividad al momento de trabajar en alianza.

Uno de los grandes retos para el gobierno mexicano, por ejemplo, está en proponer políticas públicas que favorezcan el emprendimiento y

el desarrollo de nuevos micronegocios. Otro reto destacable es que el Régimen de Incorporación Fiscal sea un mecanismo “amable” para el pago de impuestos. No obstante, aún se debe dotar de mayores beneficios a las empresas formalmente constituidas ya que los microempresarios de la base de la pirámide tienen pocos incentivos para volverse formales frente al comercio informal o las actividades ilegales. Este año, el Instituto Nacional del Emprendedor publicó la convocatoria 4.2 de Impulso a las Microfranquicias. Si bien es un avance en su promoción, aún tiene un gran reto frente los procesos y la oferta de modelos que ofrezcan un valor agregado.

En el caso de fundaciones o áreas de Responsabilidad Social, su reto es integrar los negocios inclusivos a la cadena de valor de sus empresas y ligar el negocio con el desarrollo de estrategias de beneficio social y ambiental. En México los corporativos deberían incursionar más en estrategias integrales en lugar de segmentar sus acciones con la comunidad o mantener un desarrollo comercial de proveedores. Dar el giro al enfoque exige preparación, ya que demanda conocer los intereses de mercado de la empresa y va más allá de distintivos que, si bien son positivos para la empresa, no resuelven problemáticas de los diferentes segmentos de su cadena. Es una decisión para innovar.

Respecto a entidades de financiamiento, el modelo de microfranquicia tiene atributos distintos a los de un emprendimiento; por ejemplo: que es incubado y cuenta con el respaldo de una empresa franquiciante. Las microfinancieras deben contar con más opciones de asesoría para sus clientes, con el objetivo de direccionar sus ahorros hacia aspectos de valor. Por otro lado, en las incubadoras el desarrollo de modelos de micronegocio es relevante, e incluso es una buena alternativa para los desertores pues algunos aspectos como el modelo de negocio o el modelo financiero ya están resueltos.

En México se requieren más modelos diferenciados de venta por catálogo o de redes de distribución sin seguridad social. Esto implica innovación en los procesos, además de repensar el mercado ya que es la guía principal para reconocer en dónde hay un potencial no explotado y, a partir de ello, unir los aspectos fundamentales que ya se han detallado anteriormente. En este sentido, se requieren instituciones líderes que promuevan modelos de valor agregado para así beneficiar la competitividad en el país. Hoy se reconoce que no todas las personas pueden emplearse ni emprender por sí mismas, es decir: generar una nueva idea de negocio y adquirir un modelo de microfranquicia es una alternativa que busca desarrollar capacidades empresariales en las personas. ¿Cuál es el futuro de las microfranquicias? Que sean pequeñas y medianas empresas (si el modelo lo propone) o bien, que el empresario inicie operaciones con otra empresa, con bases sólidas y conocimiento de aquello que enfrentará.

Dentro del ecosistema, el liderazgo de actores interesados en promover micronegocios será clave; sobre todo para plantear los alcances y retos del modelo, así como sus cambios y aportaciones a las estrategias de valor compartido (para las empresas) y reducción de la pobreza (para los gobiernos).

### 3.4. Fundes: promover la rentabilidad con propósito

Hoy Fundes reconoce en el modelo de microfranquicias o micronegocios estandarizados una oportunidad para muchos corporativos de la región para ampliar sus mercados de manera incluyente; una alternativa de generación de empresarios o de un proceso de formación empresarial práctica. Sobre todo, Fundes reconoce que el modelo brinda una ventaja competitiva pues sintetiza lo que mejor sabe hacer: hablar dos lenguajes para crear valor, el del corporativo (o empresa mediana) y el del microempresario.

El inicio del proyecto en México fue complejo por su naturaleza como modelo nuevo. Sin embargo, algo fundamental para la unidad ejecutora en México fue el no dejar de preguntarse cómo el modelo beneficiaría al ecosistema, qué innovaciones traería y cómo sustentaría sus promesas. Fundes busca desarrollar metodologías capaces de demostrarle a las partes como están modificando su forma de hacer negocios. Microfranquicias es un producto que hoy está disponible para corporativos y gobiernos de la región interesados en avanzar de manera incluyente y sostenible en el mercado.

La perspectiva regional de Fundes, las diferentes realidades en las cuales se mueve y las experiencias que obtiene, son un fundamento sólido que le permite proponer soluciones para empresas grandes y medianas que busquen mejorar su posición en el mercado. Fundes ha enriquecido su conocimiento sobre el modelo de microfranquicias, pues los proyectos impulsados en México, Bolivia y Guatemala han aportado herramientas y aprendizajes que reducen la curva de aprendizaje y permiten que otras empresas tengan más alternativas al momento de desarrollar el modelo.

La importancia de un proyecto como el que se ejecutó en México es alta debido a que permitió probar hipótesis. El Fomin brindó confianza y respaldo al actuar de Fundes y eso fue muy relevante para obtener aprendizajes. Asimismo, la interacción con otros actores, miembros de la red Fundes y otros ejecutores de proyectos de microfranquicias dejaron grandes aportaciones que hoy se sintetizan en un enfoque y en herramientas para su reproducción.

Fundes aprendió que como ente articulador y experto tiene grandes retos para continuar en la búsqueda del posicionamiento del tema, el desarrollo de modelos de valor agregado y la reducción del fracaso en micronegocios. Al final, el objetivo se plantea con un alcance doble: una economía más competitiva en la que haya desarrollo de capacidades empresariales. De esta manera, Fundes acoge el modelo como parte de su oferta de negocio y busca mejorar su desarrollo y consolidación con Masisa y Pepsico.

Pese a que Fundes se desenvuelve entre los corporativos, los gobiernos y los microempresarios, sabe que no debe dejar de preguntarse cómo innovar y entregar más valor a los actores: una rentabilidad con propósito. Reconoce que el trabajo en alianzas conlleva retos, sobre todo si se pretende escalar iniciativas en distintos países de América Latina. La fórmula ha sido no dejar de preguntarse, discutir y delinear una visión retadora.

En este sentido, la tecnología se presenta como una ventana de oportunidad para capitalizar los aprendizajes y materializarlos en Proyectos de Innovación Inclusiva. Con ello se reconoce que el alcance de las microfranquicias es más amplio, pues los micronegocios deben ser más competitivos y corresponsables de su desarrollo al igual que el corporativo y los gobiernos. La corresponsabilidad genera compromiso y esto ocasiona que los procesos sean sostenibles y superen de manera consistente los retos económico-sociales que enfrenta el continente.



El panorama del futuro de América Latina presenta grandes retos. De acuerdo con el BID, “al final del tercer trimestre de 2016, las previsiones de crecimiento para América Latina y el Caribe se situaban aproximadamente en un -0,6. Por primera vez desde el periodo de 1982-1983, se espera que la región experimente dos años consecutivos de crecimiento negativo. Un contexto externo hostil propiciado por un crecimiento mundial bajo y una alta volatilidad financiera debido a la inestabilidad de las divisas —y el aumento del precio del petróleo—, así como un descenso continuado en los precios de las materias primas, han provocado una salida de flujos de capital de la región. Sin embargo, El BID prevé que hacia 2020 el conjunto de la región volverá a un crecimiento más robusto cercano al promedio de los últimos 40 años”<sup>22</sup>.

Esto significa que, ante un entorno complejo, se requieren actores asertivos, eficaces y con visión de largo plazo para contribuir a que las oportunidades económicas reduzcan la desigualdad y la pobreza, así como los múltiples riesgos que se enfrentarán en un futuro.

“Cada año, el Foro Económico Mundial presenta su ‘Informe de Riesgos Globales’, en el que se ilustra el impacto y la probabilidad de una serie de riesgos mundiales y las relaciones entre ellos. Lo que este informe también identifica son las áreas de oportunidad donde trabajar de manera conjunta sobre ciertos temas puede resultar en un círculo

virtuoso y afectar otras áreas relacionadas. Por ejemplo: es probable que un negocio que decide abordar la seguridad alimenticia termine dialogando con otros negocios concentrados en el cambio climático y el consumo de agua. Estos elementos están en la misma categoría, de forma que cuando se encuentra una solución innovadora en una parte del mapa, esta puede generar resultados positivos en otras zonas del mismo”<sup>23</sup> (Figura 3).

Visualizar de manera clara los riesgos y oportunidades del entorno permite pensar en nuevos modelos (como las microfranquicias, cadenas de valor, desarrollo de mipymes, bonos de impacto social o inversión de impacto, entre otros) que optimicen recursos y sean de valor para la sociedad, no solo para los negocios. América Latina, como muchas regiones del mundo, hoy tiene metas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), además de que cada país tiene prioridades nacionales, por lo cual los actores deben enfocarse en dar pasos sólidos, proponer modelos colaborativos y rentables, y buscar mecanismos para que los beneficios creados sean sostenibles. El sector privado es un actor clave para impulsar estos esfuerzos pues es un actor natural para la creación de valor. De ahí que la dirección que le dé a su forma de hacer negocios puede contribuir al avance socioeconómico de la región o retrasarlo. Desde luego, como se ha mencionado, no debe ni puede hacerlo solo. La clave para el futuro de los negocios será la colaboración incluso con competidores a fin de superar barreras que impiden o impedirán un crecimiento sólido y sostenido.

22. Consultar: <http://blogs.iadb.org/ideasquecuentan/2016/10/05/actualizacion-macroeconomica-de-america-latina-mejora-de-las-perspectivas/>

23. Fomin, La guía del practicante. Guía práctica para la inversión, innovación y colaboración corporativa. Una guía para generar resultados positivos, 2016, p. 25.

## Riesgos interrelacionados

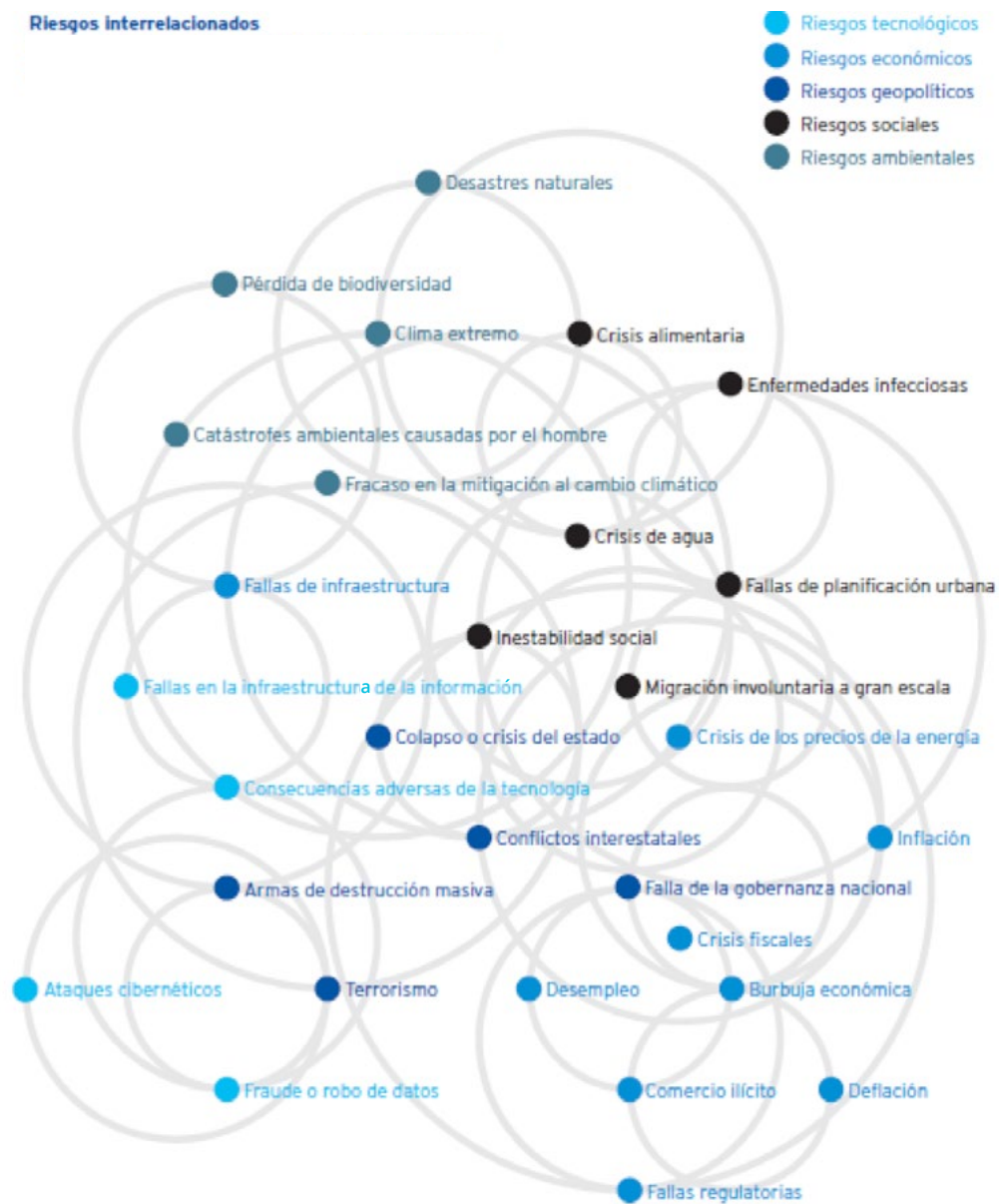


Figura 3. Mapa de riesgos interrelacionados

Fuente: Datos adaptados del mapa 2016 de la interrelación de riesgos globales, Foro Económico Mundial



- Fomin (2016). La guía del practicante. Guía práctica para la inversión, innovación y colaboración corporativa. Una guía para generar resultados positivos.
- Fundación Ford, SNV y Fomin (2016). Transformando las relaciones de negocio, negocios inclusivos en América Latina. Nueva York.
- Esquivel Hernández, Gerardo (Junio de 2015). Desigualdad extrema. Concentración del poder económico y político. México: Oxfam.
- Kearney, Claire, *et al.* (2016). La guía del practicante. Guía práctica para la inversión, innovación y colaboración corporativa. Una guía para generar resultados positivos. Fomin, BID y Big Society Capital.
- Simanis, Erik y Hart, Stuart (2008). The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy. Second edition. Ithaca: Cornell University.
- Synergos (2014). Aprendizajes del establecimiento de alianzas con múltiples actores.
- World Business Council for Sustainable Development (2013). Llevar los negocios inclusivos a escala.
- Zamorano Zavala, Gabriela Magaly y Hernández Huerta, María Alejandra (2015). La base de la pirámide en México. Características socioeconómicas y estrategias de segmentación en sus roles en la economía. México: Fundes.

Bibliografía de consulta (disponible en <http://microfranquicia.org.mx/blog/>)

- González Vallejo, Leticia (2015). Investigación sobre los avances y retrocesos en el desarrollo del sistema de microfranquicias en México. México: Fondo Multilateral de Inversiones y Fundes Latinoamérica.
- Humanística Logística Contable, S.C. (2015). Investigación de implicaciones fiscales y legales para las microfranquicias en México. México: Fondo Multilateral de Inversiones y Fundes Latinoamérica.
- Martínez Ortega, C. y Vásquez Castañeda, E. (2015). Investigación de instrumentos de financiamiento para microfranquicias en México. México: Fondo Multilateral de Inversiones y Fundes Latinoamérica.
- Melo, Jenny (2015). Guía de implementación de microfranquicias. Guía paso a paso. México: Fondo Multilateral de Inversiones y Fundes Latinoamérica.
- Value for Women Ltd. (2015). Medición de cambios en la microfranquicia. Guía para levantar la línea base y medir cambios. México: Fondo Multilateral de Inversiones y Fundes Latinoamérica.
- Zamorano Zavala, G. y Hernández Huerta, M. (2015). Sectores económicos en México con potencial de generar microfranquicias. México: Fondo Multilateral de Inversiones y Fundes Latinoamérica.

## Anexo 1. Matriz de Marco Lógico

**Desarrollo de microfranquicias como opción de negocio para la población de bajos ingresos en México (ME-M1070)**

Resumen de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p><b>Fin</b></p> <p>Contribuir a la expansión de la microfranquicia como herramienta de empoderamiento económico para la población de bajos ingresos de México.</p>	<p>Dos años después de finalizado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos 8 instituciones (públicas y privadas) replican el modelo sistematizado de Fundes en otros departamentos de México y/o en otros países de la región a través de los miembros de la red Fundes</li> <li>• Al menos 105 (70%) de las microfranquicias impulsadas por el proyecto llegan a su tercer año de funcionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación <i>ex post</i> del proyecto.</li> <li>• Informes y documentos de la red Fundes.</li> <li>• Documentos y publicaciones que muestran la réplica de la experiencia en otros países e instituciones.</li> <li>• Convenios de colaboración firmados entre Fundes y las instituciones interesadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen las condiciones económicas y legales que favorecen la consolidación y expansión de las microfranquicias.</li> <li>• El entorno legal y socioeconómico apoya la consolidación de la microfranquicia como negocio rentable.</li> </ul>
<p><b>Propósito</b></p> <p>Implementar tres modelos diferentes de microfranquicias como opción de negocio para la población de bajos ingresos en zonas rurales y periurbanas.</p>	<p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 modelos de microfranquicias<sup>1</sup> establecidos y sistematizados.</li> <li>• 150 microfranquiciatarios formalizados y operando exitosamente.</li> <li>• 20% de incremento del ingreso promedio familiar de los microfranquiciados en comparación con sus ingresos al inicio de proyecto.</li> <li>• 150 microfranquiciatarios reportan ingresos superiores al 20% en relación con emprendimientos comparables en México.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento de análisis de impacto y resultados del proyecto.</li> <li>• Expediente de las microfranquicias y datos de los microfranquiciadores.</li> <li>• Línea de base.</li> <li>• Evaluación final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantienen las condiciones socioeconómicas de la población de bajos ingresos en México que desarrollarán las iniciativas de microfranquicias.</li> <li>• Existe un marco legal y jurídico que permita el desarrollo y expansión del modelo de microfranquicias y otorgue certeza a los participantes del mismo.</li> </ul>

1. Los posibles tipos de microfranquiciatarios preidentificados son: (i) con una gran empresa, (ii) con una pyme o franquicia existente, y (iii) con una ONG o emprendedor social.

Resumen de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p><b>Componentes</b></p> <p><b>Componente 1.</b> Análisis del marco legal y desarrollo de herramientas necesarias para la operación de las microfranquicias.</p>	<p><b>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollada una metodología marco adaptada a México, con manuales que sirvan de guía para la puesta en marcha de microfranquicias.</li> </ul> <p><b>A los 36 meses de iniciado el proyecto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 75% de los microfranquiciatarios han accedido a un crédito para el desarrollo de su microfranquicia.</li> <li>• 2 entidades financieras han colocado una cartera de al menos US\$175,000 con fondos propios en préstamos a microfranquiciatarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento de análisis del marco legal en México.</li> <li>• Manuales y metodologías desarrolladas.</li> <li>• Reportes de las entidades de crédito y del Fondo de Garantía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantiene el marco legal existente en México favorable a la creación de microfranquicias.</li> </ul>
<p><b>Componente 2.</b> Lanzamiento y validación de las iniciativas piloto de microfranquicias.</p>	<p><b>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 planes de negocio para cada uno de los modelos de microfranquicia generados.</li> </ul> <p><b>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 microfranquiciatarios formados y con las habilidades necesarias para operar su microfranquicia.</li> <li>• 70% de los microfranquiciatarios superan el punto de equilibrio en esta fase piloto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de estudios de mercado para cada modelo de negocio.</li> <li>• Planes de negocio para los tres modelos de negocio.</li> <li>• Cartas compromiso y acuerdos con los microfranquiciatarios.</li> <li>• Expedientes para de cada uno de los 30 microfranquiciatarios.</li> <li>• Reportes de los consultores que den seguimiento a los microfranquiciatarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las condiciones económicas permiten desarrollar los modelos de microfranquicias, así como los modelos de financiamiento al sector, y es factible atraer microfranquiciantes y microfranquiciatarios.</li> <li>• Se mantienen las condiciones razonables de seguridad en la zonas elegidas.</li> </ul>

Resume de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p><b>Componente 3.</b> Expansión de las microfranquicias.</p>	<p><b>A los 30 meses de iniciado el proyecto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 120 microfranquiciatarios adicionales (a los 30 generados en la fase piloto), operando bajo aquellos esquemas de microfranquicia que han probado ser exitosos.</li> </ul> <p><b>A los 36 meses de iniciado el proyecto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un 80% de los microfranquiciatarios de la fase piloto han amortizado la inversión inicial realizada en la microfranquicia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos y manuales de los modelos de microfranquicias.</li> <li>• Datos de los sistemas de información de las microfranquicias.</li> <li>• Reporte de los consultores que dan seguimiento a los microfranquiciatarios.</li> <li>• Análisis de motivos de los microfranquiciatarios para desistir de los negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se continúa encontrando perfiles de microfranquiciatarios entre personas de bajos ingresos que aseguran el buen manejo de los negocios.</li> </ul>
<p><b>Componente 4.</b> Sistematización, institucionalización y transferencia de la metodología tanto a México como a otros países de la región.</p>	<p><b>A los 4 meses de iniciado el proyecto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de comunicación del proyecto y plan de trabajo definido.</li> </ul> <p><b>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos 5,000 visitas recibidas en el portal creado sobre las microfranquicias para México.</li> </ul> <p><b>A los 36 meses de iniciado el proyecto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 instituciones públicas y privadas participan en los talleres de transferencia desarrollados.</li> <li>• 5 publicaciones en medios especializados.</li> <li>• 5 alianzas con ONG, empresas, instituciones privadas y fundaciones para la réplica y expansión de los modelos.</li> <li>• 2 estados mexicanos invierten en microfranquicias como estrategia de fomento del empleo y reducción de la pobreza.</li> <li>• 150 asistentes al Congreso Latinoamericano sobre microfranquicias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portal en operación</li> <li>• Lista de asistencia, evaluación, documento de conclusiones y fotos de cada uno de los talleres.</li> <li>• Publicaciones documentadas.</li> <li>• Lista de asistencia, evaluación, documento de conclusiones y fotos de cada uno de los talleres.</li> <li>• Convenios firmados.</li> <li>• Lista de asistencia, evaluación, documento de conclusiones y fotos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantiene el interés de las instancias públicas, privadas y de la sociedad civil de México en el potencial de las microfranquicias como herramienta de trabajo con las personas de bajos ingresos.</li> <li>• El modelo de microfranquicias creado, ha demostrado ser financiera y empresarialmente sostenible.</li> </ul>

## Anexo 2. Lista de verificación para empresa microfranquiciante

**Índice de documentos**  
**Programa de desarrollo de microfranquicias como opción de negocio para la población de bajos ingresos en México**

Documento	Autor/Autora
Diagnóstico sobre las posibilidades de inclusión de las mujeres en la cadena económico-productiva de Yolcan	Value for Women Ltd.
Guía de implementación de microfranquicias. Guía paso a paso	Jenny Melo
Guía rápida de microfranquicias	Teresa Magdalena Buendía
Investigación de implicaciones fiscales y legales para las microfranquicias en México	Humanística, Logística Contable, S.C.
Investigación de instrumentos de financiamiento para microfranquicias en México	Claudette Martínez Ortega y Elsa Vásquez Castañeda
Investigación sobre el uso, impacto y potencial de las TIC en la inclusión económica de la población en la base de la pirámide en México	Jillaine Kassem
La base de la pirámide. Características socioeconómicas y estrategias de segmentación en sus roles en la economía.	Gabriela Magaly Zamorano Zavala María Alejandra Hernández Huerta
La base de la pirámide. Características socioeconómicas y estrategias de segmentación en sus roles en la economía. Resumen ejecutivo	Gabriela Magaly Zamorano Zavala María Alejandra Hernández Huerta
Medición de cambios en la microfranquicia. Guía para levantar la línea base y medir cambios	Value for Women Ltd.
SCALA Metrics Lab Matriz compartida. Reporte final de consultoría	Heather Esper
¿Se requiere de una metodología para lograr el empoderamiento económico? Investigación sobre los avances y retrocesos en el desarrollo del sistema de microfranquicias en México	Leticia González Vallejo
Un modelo para la innovación empresarial: las microfranquicias. Sistematización de la experiencia de Fundes en México	Marisol Monroy y Silvia Mancilla

Disponibles en: <http://microfranquicia.org.mx/blog/>

Un modelo para la innovación empresarial: **las microfranquicias**

## Casos de referencia de microfranquicias

Documento	País/Giro
Microfranquicia Estilos de Masisa	México / Muebles a la medida con diseño
Mi Caserita: la microfranquicia que innovó las tiendas de barrio en Bolivia	Bolivia / Tiendas de barrio
Carrito Cafetero Nescafé®: una red de distribución de microempresas que genera valor de mercado.	México / Alimentos
Pequeños ahorros que financian proyectos de vida	Colombia / Diversos servicios
PepePanés: capitalizar los esfuerzos de una empresa familiar	Guatemala / Alimentos
Mi Estilista: mejorar la competitividad del sector de salones de belleza	Bolivia / Salones de belleza
Mercado Fresco: generando valor compartido en la distribución de alimentos	Nicaragua / Alimentos
Algramo: la revolución de la compra inteligente	Chile y Colombia / Distribución de granos y productos básicos
Franquicia Social Cemex	México / Construcción

Disponibles en: <http://microfranquicia.org.mx/blog/>

## Anexo 3. Lista de verificación para microfranquiarios

**VISION DE NEGOCIO**

- Está dispuesto a buscar y aprovechar las oportunidades de negocio de la MF
- Considera que la calidad en el servicio es importante para un negocio
- Gusto por plantearse metas para cumplir y superar
- Ante los problemas considera soluciones distintas

**TOTAL**

Si tienes al menos **16 puntos**, las microfranquicias pueden ser una buena alternativa para ti.

**Instituciones con opciones de financiamiento**

*Instituto Nacional del Emprendedor / Convocatoria 4.2 / Cofinanciamiento*  
<https://tutoriales.inadem.gob.mx/convocatoria4.php?id=148>

*FONDESO / Área de Créditos / Crédito*  
<http://www.fondeso.cdmx.gob.mx/>

## MICR: FRANQUICIAS



**¿QUIERES TENER TU PROPIO NEGOCIO PERO NO SABES CUÁL TE CONVIENE?**



**¿TEMES QUE ESTE FRACASE?**



**¿NO SABES POR DÓNDE EMPEZAR?**

**Las Microfranquicias (MF) son una oportunidad de negocio** listo para operar y de bajo costo. La inversión promedio es **igual o menor a \$50,000 pesos.**

**FUNDES** es una firma consultora con presencia en 12 países de América Latina que trabaja con las empresas para desarrollar modelos de micronegocios estandarizados (microfranquicias).

**FUNDES** no otorga microfranquicias. Si eres una empresa y deseas desarrollar una, contáctanos: [microfranquicias@fundes.org](mailto:microfranquicias@fundes.org)

Para conocer más del tema: <http://microfranquicia.org.mx/blog/>

Material desarrollado por:

**FUNDES**  
LATINOAMÉRICA



### Los beneficios que debes esperar son:

- ✓ Amplía tus opciones para tener tu propio negocio
- ✓ Disminuye el riesgo de fracaso del negocio
- ✓ Fortalece tus habilidades empresariales
- ✓ Capacitación y seguimiento
- ✓ Vinculación con una empresa que te respalda con negocios probados
- ✓ Mejora el uso de tecnología en tu negocio
- ✓ Opciones de financiamiento



### ¿A qué me comprometo al adquirir una MF?

- ✓ A trabajar en ella el tiempo requerido
- ✓ A seguir los procesos de operación y capacitación
- ✓ A ser responsable y comprometido
- ✓ A recibir supervisión y seguimiento por parte de la empresa
- ✓ A aportar la inversión requerida (aún si hay apoyo de gobierno)
- ✓ A estar dado de alta en el SAT y ser un contribuyente cumplido



### ¿Qué debo considerar para elegir una MF?

- ✓ Conocer el modelo de negocio y la empresa
- ✓ Identificar en cuánto tiempo recuperaré mi inversión y qué debo hacer para obtener ganancia
- ✓ Saber qué perfil requiere la empresa y qué conocimientos debo adquirir
- ✓ Analizar opciones de financiamiento para comprender beneficios e implicaciones
- ✓ Dedicar tiempo y esfuerzo para impulsar mi propio negocio

## ¿QUIERES SABER SI LAS MICROFRANQUICIAS SON UNA OPCIÓN PARA TI?



Contesta la siguiente lista de verificación. Si tu respuesta es "sí" coloca el número 1; si es "no" coloca 0 en cada cuadrado.

SÍ = 1  
NO = 0

<b>DIMENSIÓN EDUCATIVA</b>	Cuentas al menos con educación media superior (concluida)	<input type="checkbox"/>
	Sabes manejar una computadora	<input type="checkbox"/>
	Usas de manera frecuente cuenta de correo electrónico	<input type="checkbox"/>
	Inquietud por aprender nuevas cosas	<input type="checkbox"/>
	Deseo de superación y desarrollo personal	<input type="checkbox"/>
<b>HABILIDADES</b>	Eres disciplinado para llevar registros	<input type="checkbox"/>
	Responsable con el trabajo	<input type="checkbox"/>
	Capacidad de trabajar por cuenta propia	<input type="checkbox"/>
	Facilidad para relacionarte con las personas	<input type="checkbox"/>
	Gusto por las ventas	<input type="checkbox"/>
<b>VISIÓN DE NEGOCIO</b>	Perseverante ante la dificultad	<input type="checkbox"/>
	Sabes administrar bien sus recursos (tiempo y dinero)	<input type="checkbox"/>
	Abierto a la formalización en los negocios	<input type="checkbox"/>
	Abierto a aprender y a probar nuevas cosas	<input type="checkbox"/>
	Decidido a aprovechar formación y capacitación ofrecida por la empresa franquiciante	<input type="checkbox"/>
Tienes certeza de poder lograr lo que se propone	<input type="checkbox"/>	
Comprendes que el éxito depende en buena medida de tu esfuerzo	<input type="checkbox"/>	





