

# <sup>1</sup>Star+ Fundación Paraguaya Desarrollo de Microfranquicias Para Microempendedoras de Bajos Ingresos

Gabriel Berger y Leopoldo Blugerman

## Antecedentes:

### 1. Nacimiento de la empresa u organización:

Como se apunta en su sitio web, la Fundación Paraguaya (FP en adelante) es una empresa social sin fines de lucro que fue fundada en Asunción del Paraguay (capital del Paraguay) en el año 1985. Fue la pionera local en microfinanzas y emprendedorismo. A fines del 2016 contaba con 24 oficinas en todo Paraguay, 450 colaboradores (60% mujeres) y cuatro programas centrales:

- Microfinanzas: ofrece crédito, capacitación, asesoramiento y microfranquicias a más de 78.000 clientes, generalmente relegados por otras instituciones financieras.
- Escuelas Auto Sustentables: busca transformar jóvenes campesinos pobres en emprendedores rurales a través de la operación de 4 escuelas.
- Educación Emprendedora: brinda educación económica y financiera a jóvenes y niños ofreciendo los programas de Junior Achievement en Paraguay, alcanzando a 15582 alumnos de escuelas de educación básica y a 2790 alumnos de escuelas de educación media.
- Teach A Man To Fish: una ONG con base en Londres fue creada en el año 2006 para difundir el modelo de escuela autosuficiente en todo el mundo.
- 

Transversalmente a estos cuatro programas, la FP desarrolló el Semáforo de la eliminación de la pobreza, una herramienta que medía la evolución de indicadores -socioeconómicos, sanitarios, infraestructurales, culturales y ambientales-no sólo en sus clientes, sino en sus empleados y en empresas, con una mirada multidimensional de la pobreza. La metodología del Semáforo, como su nombre lo indica buscaba eliminar la pobreza multidimensional que afecta a las familias. Así entonces, el Semáforo:

---

<sup>1</sup> Este trabajo se llevó a cabo gracias a la subvención concedida por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación City. Las opiniones aquí expresadas no representan necesariamente a estas instituciones o fundaciones o sus Juntas de Gobernadores. Para más información acerca del proyecto visiten: <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/es/>

Permite a las propias familias trazar su mapa de pobreza y desarrollar e implementar un plan para salir de la misma. La medición de pobreza se realiza a través de un software diseñado por Hewlett Packard de relevamiento de información y funciona con una serie de fotografías mediante el cual cada persona encuestada se “autoevalúa”, utilizando 50 indicadores agrupados en 6 dimensiones de pobreza que mide la pobreza en Ingresos y Empleo, Salud y Medio Ambiente, Vivienda e Infraestructura, Educación y Cultura, Organización y Participación y Motivación e Interioridad. Cada indicador es definido como Rojo (pobreza extrema), Amarillo (pobreza no extrema) o Verde (No pobreza). Esta metodología busca aportar soluciones innovadoras a la pobreza, y al mismo tiempo identificar soluciones prácticas que normalmente están a la mano de las familias, pero que no pueden ser vislumbradas sin el asesoramiento de una persona que actúa como mentor<sup>2</sup>.

No extraña entonces lo que indicó el Gerente General de FP, Luis Fernando Sanabria, en relación al modelo de intervención social y el origen del proyecto analizado: en cierto momento se dieron cuenta que las microfinanzas, tarea que la FP llevaba a cabo desde su inicio, no eran suficientes para reducir la pobreza:

[Las microfinanzas] habían perdido impacto en la disminución de la pobreza. En ese proceso, las ONGs se empiezan a transformar en bancos y empresas reguladas y pierden impacto. Tomamos la decisión en FP de que había que ir al terreno a desarrollar otros esquemas solidarios (como mesas comunales), pero se empezó a pensar también en usar esos esquemas solidarios con otros productos alternativos, y allí surge la idea de las microfranquicias.

La iniciativa de microfranquicias para microempendedoras de bajos ingresos aquí analizada se inscribía dentro del primer programa. Los primeros proyectos dentro de esta línea nacieron en el año 2006 con una microfranquicia consistente en un kit visual desarrollado junto con Scojo Foundation (luego VisionSpring), y más tarde se sumó, desde 2008, un kit de limpieza diseñado por la propia fundación. El paso fundamental se dio en el año 2012: allí el proyecto *Desarrollo de Microfranquicias para Microempendedoras de Bajos Ingresos*, obtuvo el financiamiento del FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones) y la AusAID. El proyecto comenzó operativamente en 2013, por 48 meses, luego fue extendido por seis meses más, hasta mediados de septiembre de 2016. El mismo fue desarrollado con el propósito de implementar microfranquicias para microempendedoras del Comité de Mujeres Empendedoras. Este último surgió en 2005<sup>3</sup> y consistía en grupos de 15 a 25 mujeres de bajos ingresos que operaban bajo el modelo de banca comunal en el cual las integrantes, individualmente, solicitaban préstamos para capital de trabajo, inversión y mejora de vivienda, a devolver en el

---

<sup>2</sup>[http://www.fundacionparaguaya.org.py/?page\\_id=425](http://www.fundacionparaguaya.org.py/?page_id=425) (fecha de acceso: 7/11/2016).

<sup>3</sup>[http://www.fundacionparaguaya.org.py/?page\\_id=199](http://www.fundacionparaguaya.org.py/?page_id=199) (fecha de acceso: 7/11/2016).

plazo de dos a cuatro meses a través de pagos semanales<sup>4</sup>. Según la Memoria 2005 de la FP, el 87% de los clientes de la fundación eran mujeres, de las cuales 43200 estaban organizadas en 2642 Comités de Mujeres. El programa de microfranquicias surgió como una herramienta de empoderamiento de estos comités, para mejorar sus ingresos y calidad de vida<sup>5</sup>.

En el inicio del proyecto se contrató a la consultora Fairbourne Consulting para realizar un estudio de mercado, del que también participaron 15 colaboradores de la FP previamente capacitados. La consultora sugirió, en ese entonces, la implementación de tres microfranquicias piloto que fueron: Only (jeans y remeras), Pituka (bijouterie) y Doña Chipa (chipá), aunque esta última no fructificó. Posteriormente, se sumaron a esta lista diversas microfranquicias diseñadas por FP en alianza con diversas empresas, entre ellas: Nutrihuevos (huevos), Narella (lencería, ropa interior y ropas deportivas para mujeres, hombres y niños), PMG (cosméticos y perfumes), Doña Ana y Tuka (helados), otros fueron discontinuados (Artaza -electrodomésticos-, Empanadas Caseritas -alimentos-), otros se hallaban en piloto (Argan -aceite-, Kit de huerta -propio-) o en procesos previos a su piloto (proyectos junto con Nestlé y Unilever).

## 2. Objetivo principal de la empresa u organización

La visión de FP es la de un Paraguay sin pobreza y emprendedor, en tanto que su misión consiste en desarrollar e implementar soluciones prácticas, innovadoras y sostenibles para la eliminación de la pobreza, y la creación de un ambiente digno a cada familia<sup>6</sup>. En línea con esto, desarrollaba los cuatro programas antedichos.

El objetivo específico del programa daba cuenta de una mirada en la que el desarrollo de un modelo de negocios sostenible coadyuva al impacto social señalado en la misión y la visión organizacional. Como apuntó Roberto Giménez, Gerente de Programas de FP:

Nuestro objetivo es que la Unidad de Microfranquicias sea rentable, porque algunos costos [todavía] se cargan a otras unidades (por ejemplo, el correo, etc.). El objetivo es ganar plata. El eje es que aumenten los ingresos de los que piden microcréditos. Al aumentar, ganarán plata, y así se contribuirá a eliminar la pobreza, y aportar al negocio principal de FP, los microcréditos.

---

4[http://www.fundacionparaguaya.org.py/upload//documentos\\_contenidos/1357126913.pdf](http://www.fundacionparaguaya.org.py/upload//documentos_contenidos/1357126913.pdf) (fecha de acceso: 7/11/2016).

5 Informe de Avance– Proyecto “Desarrollo de Microfranquicias para Microempendedoras de Bajos Ingresos” FOMIN-Fundación Paraguaya Julio 2016 (p. 9).

6[http://www.fundacionparaguaya.org.py/?page\\_id=24](http://www.fundacionparaguaya.org.py/?page_id=24) (fecha de acceso: 7/11/2016).

De esta manera entonces, se advierte cómo la iniciativa se alineó con el *core* de actividades de FP, y con un doble propósito: generar más ingresos para FP, a la vez que impactando socialmente en comunidades de bajos ingresos.

### 3. Presencia en el mercado de la organización u empresa

El rol de la FP en el ámbito local de las microfinanzas era muy particular, puesto que era por mucho la ONG más importante en esta materia, seguido de lejos por la Fundación Industrial<sup>7</sup>, “pero son chicos, aunque son antiguos”. El resto de los competidores de FP en el ámbito de las microfinanzas locales eran instituciones privadas como “Financiera del Comercio, Interfisa, Banco Familiar... son todos bancos comerciales, y más grandes en la cartera total de créditos (pero no sabemos si son más grandes que nosotros a nivel microfinanzas)” dado que las regulaciones del Banco Central local no discriminan por tipo de crédito, completaba Omar Sanabria Derbas, Gerente de Microfinanzas de FP. En este sentido, FP poseía, a fin de 2015, una cartera bruta de microfinanzas de alrededor de G\$ 126.187.292.188 (US\$ 22.000.000<sup>8</sup>), más de 63.000 clientes activos y más de 22.000 préstamos activos. Los productos más demandados en este aspecto eran los crédito de micro y pequeña empresa y los del Comité de Mujeres, seguidos por los de consumo y agropecuario. Los créditos para micro y pequeña empresa eran préstamos para capital de trabajo, inversión, y construcción y refacción de vivienda, para micro y pequeño emprendedores -individuos o empresas-, no se otorgaban a start-ups, con plazos de 2 a 18 meses (vivienda hasta 36 meses), con pagos semanales, quincenales o mensuales. Los créditos de consumo se destinaban a asalariados de bajos ingresos, dentro de un plazo de 2 a 18 meses. Finalmente, los créditos agropecuarios eran préstamos para capital de trabajo e inversión para micro productores agropecuarios, otorgados en plazos de 2 a 12 meses, con pagos a plazo fijo de hasta 12 meses<sup>9</sup>.

Específicamente en las microfranquicias para sectores de bajos ingresos “no había competencia de microfranquicias” para este nicho en Paraguay, comentaba el mismo Omar Sanabria Derbas. A junio de 2016 había 1.421 microfranquiciadas en las siete microfranquicias activas (Narella, Only, Pituka, Nutrihuevos, PMG, Tuka y Doña Ana) y los dos pilotos (Argan, Kit de huerta): 443 en Narella, 342 en PMG, 248 en Nutrihuevos, 158 en Only, 100 en Pituka, 70 en Doña Ana, 17 en Tuka, 16 en Argan y 12 en kit de huerta. Sólo el 20% de este universo vendía más de una franquicia, según Sanabria Derbas.

<sup>7</sup>[http://www.uip.org.py/?page\\_id=225](http://www.uip.org.py/?page_id=225) (fecha de acceso 7/11/2016). Institución privada sin fines de lucro creada por la Unión Industrial Paraguaya en 1990 que ofrecía créditos y asistencia a micro y pequeñas empresas.

<sup>8</sup> Todas las cotizaciones de acuerdo a <http://themoneyconverter.com/ES/USD/PYG.aspx> (fecha de acceso: 24-10-2016).

<sup>9</sup>[http://www.fundacionparaguaya.org.py/upload//documentos\\_contenidos/1357126913.pdf](http://www.fundacionparaguaya.org.py/upload//documentos_contenidos/1357126913.pdf) (fecha de acceso: 7/11/2016).

El total de ingresos generados por las ventas de nuevas microfranquicias durante el primer semestre de 2016 fue de US\$ 22.000 y el valor total de las reposiciones fue de aproximadamente US\$ 314.000. El ingreso mensual per cápita de las familias involucradas en el proyecto variaba de acuerdo a la microfranquicia operada, y oscilaba entre G\$453.000 (US\$ 81) de quienes vendían Only, y G\$1.360.000 (US\$ 243) entre quienes operaban la microfranquicia de Nutrihuevos.

### **Situación:**

1. Contexto de la empresa u organización a nivel nacional e internacional si es necesario  
Paraguay demostró tasas de crecimiento económico superiores al 3% en los últimos tres años, superando el desempeño de sus poderosos vecinos (Brasil y la Argentina), a partir del afianzamiento de un modelo agroexportador basado en la soja y la atracción de inversiones de los mencionados vecinos destinadas al ámbito de la construcción y al financiero. El gobierno de Horacio Cartes, que surgió luego de la crisis institucional sufrida por la destitución del Presidente Fernando Lugo en 2012, no discontinuó políticas sociales de asistencia a sectores de escasos ingresos (transferencias condicionadas para las madres -Plan Tekoporá-, y no condicionadas para mayores -Plan Adultos Mayores-). A pesar de ese marco de mejor desempeño económico, y de continuidad de ciertas políticas sociales inclusivas, el país presentaba indicadores de menor desarrollo humano relativo y de una mayor informalidad en relación a la media del subcontinente americano. De acuerdo al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el “Índice de Desarrollo Humano (IDH) es un indicador sintético de los logros medios obtenidos en las dimensiones fundamentales del desarrollo humano, a saber, tener una vida larga y saludable, adquirir conocimientos y disfrutar de un nivel de vida digno. El IDH es la media geométrica de los índices normalizados de cada una de las tres dimensiones”<sup>10</sup>. Así, de acuerdo al IDH en 2015<sup>11</sup>, Paraguay se hallaba en el puesto 112, entre los países de desarrollo humano medio, en tanto que, en la región, la Argentina ocupaba el puesto 40, Chile el 42, Uruguay el 52, y Brasil en el 75, entre los países de desarrollo humano alto, mientras que Bolivia ocupaba el puesto 119. En lo que respectaba a la informalidad, resulta por definición muy difícil de estimar, pero ciertos análisis la ubicaban en torno al 40% del PBI paraguayo, en tanto que el empleo informal se ubicaba a niveles aún más altos<sup>12</sup>.

En ese contexto, los sectores de escasos ingresos encontraban en la venta ambulante una estrategia para procurarse o complementar sus ingresos Allí entonces, FP hallaba “competencia, porque hay cultura de venta ambulante (los así llamados *macateros*), que

<sup>10</sup><http://hdr.undp.org/es/content/el-%C3%ADndice-de-desarrollo-humano-idh> (fecha de acceso: 7/11/2016).

<sup>11</sup>[http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_2015\\_overview\\_sp\\_final.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2015_overview_sp_final.pdf) (fecha de acceso: 7/11/2016).

<sup>12</sup> Sobre la economía: <http://www.ultimahora.com/economia-informal-representa-el-40-del-pib-paraguay-n938612.html>; sobre el empleo: <http://www.kas.de/wf/doc/2618-1442-1-30.pdf> fecha de acceso de ambas fuentes: 7/11/2016).

brindaban microcrédito informal” a sectores de bajos ingresos, dice Sanabria Derbes. Pero allí donde existía esa competencia con actores informales se presentaba una oportunidad para FP, puesto que el modelo de microfranquicias permitía a las empresas acceder a un extendido nicho que no atendían. Dichas empresas “no tendrían posibilidad de buscar distribuidores para acceder a esas zonas desfavorables para distribuir sus productos” (Luis Sanabria).

Este interés de las empresas fue procesal, lento, porque “antes FP tenía que hacer mucho seguimiento para despertar el interés del empresario, pero hoy las empresas nos vienen a buscar, no tienen miedo, no intenta ser caridad o RSE, sino un negocio para todos... Hoy las empresas nos piden que armemos microfranquicias”, apuntaba el Gerente de Programas Roberto Giménez, quien complementaba, junto con Laura Caballero (Gerente de Microfranquicias): cambió la percepción del negocio, fundamentalmente de los medianos empresarios, que quieren tener un mejor mecanismo de distribución para crecer dentro del mercado de la población de bajos ingresos. Además, ahora, empresas grandes como Nestlé (con un kit de un portafolio de café instantáneo, caldos, etc.), y Unilever (con productos de belleza) querían penetrar en mercados de la base de la pirámide.

En cuanto al escenario de las microfranquiciadas, Sanabria Derbes, apuntaba que las mismas son mujeres, clientas del área de microfinanzas, aunque “hoy los clientes buscan las microfranquicias, antes íbamos a ofrecerlas. La mayoría son mujeres de zonas vulnerables. La difusión en redes sociales generó esto, además: que ahora las pidan principalmente gente joven, sin empleo”, dado que las barreras de entrada a las microfranquicias eran bajas. Se advierte, gracias al impacto de las microfranquicias en redes sociales, un marco en el que podría operar como “un primer microcrédito... una alternativa para captar nuevos clientes de microcréditos” de sectores jóvenes, a futuro.

Esta incorporación de jóvenes de escasos ingresos como microfranquiciados, en especial de los hijos de las actuales vendedoras, podría servir no sólo para paliar los altísimos niveles de desocupación que sufría este sector etario sino fortalecer la economía, la calificación y eventualmente los vínculos familiares, lo que impactaría positivamente en el impacto social del programa. En este sentido, se podría proporcionar a estos jóvenes “una opción de empleo y generación de ingreso, la cual tiene la ventaja de poder desarrollarse en tiempos y horarios flexibles, posibilitando continuar con los estudios en forma simultánea (ocupación de mano de obra en busca de trabajo)”<sup>13</sup>.

## 2. Razón por la cual la empresa u organización empieza a desarrollar una iniciativa considerada RDI.

---

<sup>13</sup> Informe de Avance– Proyecto “Desarrollo de Microfranquicias para Microempendedoras de Bajos Ingresos” FOMIN-Fundación Paraguaya Julio 2016 (p.36)

La motivación fue múltiple: ofrecer microfranquicias le brindaba a FP la posibilidad de que sectores de bajos ingresos que les solicitaban microcréditos (usualmente miembros de Mesas Comunales del Comité de Mujeres) generasen a través de la venta de esos productos un aumento de ingresos. Así, se abría la posibilidad de que pidan más microcrédito y que sus clientes, adicionalmente a aumentar sus ingresos, tuviesen un impacto positivo en su calidad de vida.

No obstante esta mirada multidimensional, el eje principal de las microfranquicias, según Luis Fernando Sanabria, es lograr un objetivo ya señalado: “con que este programa genere más ingresos [para nuestras clientes] es suficiente, pero si impacta en otros aspectos, sociales, ambientales, mejor aún”.

### **Modelo de Negocio Inclusivo:**

1. El desafío: identificar cuál es la oportunidad o la problemática que busca desarrollar el proyecto; caracterizando a la población beneficiaria y los actores involucrados.

FP trabajaba desde hacía unos 20 años con sectores de escasos recursos, otorgándoles microcréditos entre otros servicios al momento de desarrollar el modelo aquí analizado. En el mismo, FP facilitaba las condiciones para que un segmento de sus clientes (mujeres de escasos recursos) adquiriese microfranquicias de diferentes tipos, y se transforme en vendedoras de las mismas en sus asentamientos, vecindarios, etc. Articulaba de esta manera a empresas que no tienen acceso a estos mercados con clientas de FP devenidas en vendedoras/operadoras de sus microfranquicias en base al conocimiento profundo que éstas tenían de dichas zonas -y la legitimidad que presentaban en estos lugares-. Esto fue posible de hacerse minimizando el nivel de riesgo para las empresas en base al conocimiento que FP tenía de las capacidades de pago de -como de la confianza en- las vendedoras, luego de meses o años de vinculación como clientas de FP en los microcréditos.

Así entonces, a través de las microfranquicias, FP era una OSC que desarrollaba un proyecto de inclusión económica en el marco de su “negocio habitual” que era brindar microcréditos a sectores de escasos ingresos. FP proveía acceso a empresas microfranquiciadoras a mercados que no atendían, el de escasos recursos, para el que no contaban con redes de comercialización con acceso a zonas desfavorables. Los sectores de bajos ingresos veían aumentada su posibilidad de repago de los créditos tomados a partir de acceder a una actividad generadora de ingresos ligada a una empresa de mayor tamaño; y, además, generaban un concomitante mayor nivel de ahorro y una mejora en diversos indicadores sociales, en su calidad de vida, etc.

Los diferentes desafíos se podían ubicar en tres planos: al interior de FP, con las microfranquiciantes y luego con las microfranquiciadas. Sobre el primer nivel, el interno, inicialmente hubo resistencias de los asesores de crédito a financiar a los clientes para iniciar estas actividades, señala Laura Caballero: “los oficiales de microcréditos no querían dar créditos para las franquicias, tenían temor de que las clientas no pudieran pagar”, elemento que no ocurrió, lo que llevó a que las resistencias al interior de FP fueron superándose. “Se insistió en que no pidan un crédito paralelo, sino que el crédito que pidan en el Comité [de mujeres] sea para las microfranquicias”.

En el caso de las microfranquiciantes, el principal desafío que se planteó no sólo fue interesarlos en la iniciativa, sino adicionalmente, tratar de convencerlos de que se podía tratar de un mercado en el que había un buen negocio a explotar (y no sólo era RSE). Omar Sanabria Derbas dio cuenta del recorrido y marcó las diferencias entre las empresas involucradas, al señalar que fue fundamental:

La predisposición del grupo microfranquiciador, tuvieron el interés para lanzar el proyecto, porque había muchos miedos en otras empresas que visitamos. En Only y Pituka se entró inicialmente... por lo social, en Narella se vio el negocio y [tiempo después, en] Nutrihuevos tuvieron una visión para hacer sustentables sus proyectos de RSE... La clave fue que el microfranquiciador se animara. Y tratar de encontrar que tuviera el producto adecuado. Ahora, las empresas empezaron a ver el negocio. El 15-20% de Narella y Only de la facturación viene de aquí, y en Nutrihuevos explica el 1% de su facturación, y con eso sostienen todos sus proyectos sociales, de RSE... es un éxito para Nutrihuevos porque no lo esperaban, han decidido abrir un área específica para las microfranquicias.

En cuanto a las microfranquiciadas, los desafíos tuvieron que ver con dos elementos socioeconómicos que jugaron de manera contradictoria. Por un lado, la referencia a la informalidad y las estrategias de sobrevivencia en un contexto de limitaciones económicas llevó a que la gente de escasos ingresos se transformase en vendedores informales (macateros), lo que serviría como herramienta de posibilidad para que haya “candidatas” para llevar adelante este proceso como micro vendedoras. Pero, por otro lado, la falta de formación con herramientas específicas de ventas, gestión comercial., etc., sumado al hecho de que muchas de estas eran vendedoras informales que usualmente ofrecían productos diferentes a los ofrecidos en las microfranquicias, llevaba a ciertas dudas, que fueron superadas. Como señalaba el Gerente de la Región Metropolitana, Pedro González:

Las microfranquicias han tenido mucha aceptación de los clientes ahora, nos ayuda a resolver el tema del *semáforo*, de los indicadores de nuestros clientes a nivel ingresos, fundamentalmente. Funcionan de manera diferente en cada oficina, depende del entorno. Hoy en día la gente viene a preguntar por las microfranquicias... es una oportunidad de



negocios y ayuda a la familia. A la gente le cuesta ser creativo para hacer negocios, pero ahora le veo futuro.

## 2. Esquema: pasos a seguir para el desarrollo del proyecto RDI.

Roberto Giménez sintetizaba el esquema: “nuestro modelo de microfranquicia es el siguiente: Kit + capacitación + plan de negocios + seguimiento”.

El modelo de microfranquicia desarrollado por FP desde el año 2006 (kit visual), y con apoyo del FOMIN desde 2013, fue una adaptación del tradicional modelo de franquicia, que usualmente tiene como caracteres principales la gestión de la marca y la asistencia técnica continua del franquiciador al franquiciado. Aquí, FP contactó una serie de empresas que ofrecían productos o servicios de acuerdo a los nichos identificados por un trabajo previo de consultoría (desarrollado por Fairbourne Consulting). Una vez interesadas las empresas (se firmaba con ellas un contrato/convenio de cooperación sencillo, al decir de Roberto Giménez), consensuados los modelos de negocio a testear, se probaron. Éstos, luego de algunos ajustes se lanzaron al mercado y eventualmente se hicieron cambios marginales. En alguna oportunidad, varias franquicias quedaron inactivas. En todos los casos, el modelo de negocios de cada una de las microfranquicias parecía tener, por un lado, un diseño simple, con capacitaciones poco extendidas en el tiempo, referidas a las características de los productos a vender, y por el otro, no parecía tener el nivel de rigidez en cuanto a la gestión comercial o a la estandarización de procesos que suelen exigirle los franquiciantes a los franquiciados en otros modelos de franquicias, junto con un nivel de formalidad variable en el vínculo. Laura Caballero apunta:

La formalización<sup>14</sup> de las microempresarias es un tema pendiente. Si ganaran más del salario mínimo deberían formalizarse. Las de Nutrihuevos en general sí lo están, porque tienen una dispensa y porque son clientas de la empresa, que se los exige, etc., pero en el resto de los casos no, y eso es complicado. La empresa está obligada a facturar a la vendedora, y las empresas no controlan cómo las vendedoras venden; sí se controla cómo venden los negocios, no a los vendedores pequeños.

En líneas generales, la operatoria era la siguiente: se definía un canal de microfranquicias para la venta de diversos productos. Las microfranquiciadas representaban a la marca del microfranquiciador en sus zonas, vendiendo los productos bajo la misma marca. El microfranquiciador ofrecía precios preferenciales mayoristas a sus microfranquiciadas. El producto se le entregaba a la vendedora en su casa o comercio (Doña Ana, Narella), o ella lo tenía que retirar de locales vinculados al microfranquiciador (Only o Nutrihuevos por ejemplo).

---

<sup>14</sup>Esto es, que se inscriban ante el fisco local (Subsecretaría de Estado de Tributación del Ministerio de Hacienda) para pagar los correspondientes impuestos por la actividad comercial desarrollada y las eventuales obligaciones y responsabilidades laborales en caso de contratar personal.

Las microfranquiadas eran mujeres, clientas de la FP, que solían integrar los denominados Comités de Mujeres, agrupaciones de mujeres que solicitaban microcréditos con formato mutuamente solidario, de entre 15 y 25 mujeres. Como se señalaba en un informe de la Fundación<sup>15</sup>

{A} través de la microfranquicia, se espera que las mujeres accedan a una nueva oportunidad de negocio, reciban capacitación adicional, representen una marca reconocida y de calidad, eleven su autoestima y subsecuentemente, obtengan un ingreso adicional y mejoren los indicadores socioeconómicos de sus familias y los de sus respectivas comunidades... Cada microfranquicia cuenta con un manual de implementación que puede ser replicable en otras organizaciones. Actualmente el proyecto cuenta con 11 impulsoras de microfranquicias contratadas, dos subcoordinadoras y una Coordinadora General.

Cada impulsora (la encargada de ofrecer, otorgar y acompañar la gestión del portafolio de microfranquicias de la Fundación) se asentaba en una de las 12 Oficinas de la FP en las que se ofrecían las microfranquicias. Tenía por objetivo promover esta línea entre las clientas, y eventualmente señalar a las interesadas cuál/es sería/n la/s más conveniente/s, de acuerdo a su perfil, zona, etc. El proceso de capacitación solía ser muy puntual, era realizado por la empresa a cada impulsora y ésta capacita luego a las vendedoras, explicando el manual, etc. Señalaba Roberto Giménez sobre esta posición:

Las impulsoras son como una oficial de créditos de microfranquicias de FP pagada con dinero del FOMIN, pero su rol es más amplio, porque capacita a señoras y es capacitada por empresas: su función es identificar clientas potenciales de FP, captarlas, capacitarlas para el negocio y el desarrollo de habilidades de Marketing, que desarrollen un plan de negocio, etc. Vende todas las franquicias. Tiene un plan de negocios con cada una de sus microfranquiadas. Funcionalmente, depende del gerente de cada oficina, y estructuralmente del gerente de microfranquicias, Laura Caballero.

Cada franquicia tenía sus características, con diferentes inversiones y kits iniciales. Por un lado, se encontraba el Kit de Limpieza (marca propia de FP), que permitía que las clientas preparen 40 litros de productos de limpieza y lo revendan, e incluye desodorante de ambiente, de ropa, cloro, detergente, suavizante de ropa y un instructivo de preparado. Esta microfranquicia requería una inversión inicial de G\$65.000 (US\$ 11) y los márgenes de ganancia eran de más del 100%. Cabe señalar que según la Secretaría de Planificación del Desarrollo Económico y Social del Gobierno paraguayo, la línea de pobreza se hallaba en

---

<sup>15</sup> Informe de Avance– Proyecto “Desarrollo de Microfranquicias para Microempendedoras de Bajos Ingresos” FOMIN-Fundación Paraguaya Julio 2016 (pp. 3-4).

2015 en torno a los G\$ 488.332 (US\$ 85) mensuales per cápita<sup>16</sup>, y afectaba a más del 22% de la población<sup>17</sup>.

En cuanto a marcas no propias de FP, las microfranquicias activas a fines de 2016 permitían comercializar ropa, bijouterie alimentos, salud y belleza. En lo que respectaba a las primeras, se deben mencionar Only (venta de jeans y remeras), cuyo kit inicial incluía estas prendas, con una inversión inicial de G\$630.000 (US\$ 110), y márgenes de ganancia que oscilaban entre el 25% en reposiciones y 40% sobre el kit inicial. Luego, Narella, de venta por catálogo de lencería, ropa interior y deportiva, cuyo kit inicial dependía de la demanda del pedido, su inversión inicial era de G\$ 390.000 (US\$ 69), y los márgenes de ganancia oscilaban entre el 40% sobre el kit inicial, y hasta el 32,5% en reposiciones. En cuanto a bijouterie, se ofrecía Pituka, con un kit inicial de relojes, una inversión de G\$330.000 (US\$ 58) y márgenes de ganancia de 35%.

En lo referente al rubro de alimentación, se ofrecían Doña Ana, de helados –que permitía la venta en el domicilio de las microfranquiciadas-, la que presentaba dos opciones de kit inicial (baldes de helados, cucharas, cucuruchos, afiches, etc.), de G\$ 300.000 (US\$ 53) y G\$ 500.000 (US\$ 88), y márgenes de ganancia del 29% sobre el kit inicial y hasta 35% en reposiciones. También dentro del rubro de los helados se ofrecía Tuka, venta de helados de agua, cuyo kit inicial constaba en un fardo de helados, cartel promocional, recomendaciones, etc., su costo era de G\$100.000 (US\$ 18) y el margen de ganancia superaba el 50%. Finalmente, Nutrihuevos (venta de huevos al por menor y por mayor), con un kit inicial de planchas de huevos, remeras, etc., una inversión inicial de G\$500.000 (US\$ 88) y márgenes de ganancia de 35% aproximadamente, dependiendo de la cotización del producto en los mercados de abasto.

Dentro del rubro de salud se ofrecía la franquicia de mayor antigüedad en la FP, que es VisionSpring (venta de lentes de lectura inicialmente desarrollado con Scojo Foundation), con un kit inicial de lentes y accesorios, cuya entrada era de G\$200.000 (US\$ 35) y márgenes de ganancia de más del 50% sobre el kit inicial. En cuanto a belleza, se encontraba activa PMG, venta por catálogo de cosméticos y perfumes, con un kit inicial de G\$50.000 (US\$ 9), que incluía muestras de fragancias, catálogos, lista de precios, manual y bolso, un margen de 40% en la primera compra y de hasta 50% en reposiciones.

En piloto se hallaban el Kit de Huerta Escuela Agrícola Cerrito, con un kit inicial de variedades de semillas, capacitación y manual de la microfranquicia, con una inversión de G\$39.000 (US\$ 7) y márgenes de ganancia entre G\$200.000 (US\$ 35) y G\$500.000 (US\$ 88), y Argan (aceite); y nuevos modelos a poner en marcha con Unilever y Nestlé.

<sup>16</sup>[http://www.stp.gov.py/v1/?wptb\\_dl=238](http://www.stp.gov.py/v1/?wptb_dl=238) (fecha de acceso: 7/11/2016).

<sup>17</sup><http://www.infobae.com/2016/05/05/1809335-la-pobreza-afecta-al-222-la-poblacion-paraguay/> (fecha de acceso: 7/11/2016).

Finalmente, se hallaban inactivas las microfranquicias Empanadas Caseritas, Doña Chipa (ambos de alimentos), y Artaza (electrodomésticos).

Cabe hacer mención a que previo al apoyo del FOMIN, la FP ya operaba las microfranquicias de Kit de Limpieza y la de VisionSpring (kit visual, desarrollado junto con Scojo Foundation).

### 3. Población Involucrada

La población involucrada en la iniciativa comprendía a mujeres de escasos recursos que usualmente eran clientas de microcréditos de la FP. Estos microcréditos eran pedidos habitualmente a través de una estructura crediticia, denominada Comité de Mujeres. El contacto de FP con estos Comités era a través de los oficiales de créditos de cada oficina. En 12 de las 24 oficinas que contaba FP se hallaba además una impulsora, como ya se señaló más arriba. Como explicaba Aldo Almirón, el Gerente de la Oficina de FP del suburbio asunceño de Mariano Alonso:

En cada comité hay entre 15 a 25 mujeres. Las microfranquicias son una herramienta determinante para mejorar un dato central del *Semáforo de la Pobreza*, que es el ingreso... [Las microfranquiciadas] empiezan a identificar las oportunidades de negocios, y la decisión de cuál toman, es de ellas, nosotros las asesoramos. El perfil de las vendedoras fundamentalmente es el de madre, trabajadora y ama de casa.

Adicionalmente, se debe señalar que los perfiles de las microfranquiciadas variaban según el producto ofrecido, y eran pocas (alrededor de un 20%) las que ofrecían más de una microfranquicia. Así, la vendedora promedio de Doña Ana (venta de helado desde la casa de la vendedora, algo más sedentario), era de 44 años y en su mayoría con el secundario finalizado, mientras que, en el otro extremo, las vendedoras de Only, al involucrar a la industria de la moda y tener en cuenta las tendencias que se advertían en este ámbito, no sorprende que hayan sido mujeres en promedio más jóvenes (31 años). En cuanto al nivel formativo, la vendedora media solía ubicarse en torno al secundario completo, con excepción de Tuka, en donde primaban quienes sólo habían terminado la educación primaria.

Las vendedoras solían tener experiencia previa en ventas (formales e informales), y utilizaban los ingresos que resultaban de las ventas como sostenimiento fundamental del grupo familiar. Las impulsoras las asesoraban en qué producto/s ofrecer, capacitándolas en técnicas de ventas, brindándoles herramientas que les ayudaban a planificar sus actividades comerciales y financieras, etc.

Finalmente, los clientes de estas vendedoras solían ubicarse en sus mismas zonas de residencia, con familias de escasos ingresos.

#### 4. Entidades Involucradas

Los principales microfranquiadores con los que trabajaba FP eran las siguientes entidades:

##### a) Narella:

Esta empresa familiar de más de 10 años de experiencia, operaba con el nombre de Narella desde 2012. Realizaba la venta de lencería y prendas deportivas para mujeres y niños fundamentalmente, buscando la innovación en tejido, con telas importadas. En el año 2014 realizó una alianza con FP, con el objetivo de generar recursos para que las mujeres tengan ingresos extra y mejor calidad de vida. En el armado del kit se daba libertad para armarlo en base al catálogo que lanzaba Narella. Señalaron que en las microfranquicias convergían la causa social y el objetivo de ganancias, con mayores oportunidades y crecimiento. La meta era llegar a todas las oficinas de la Fundación, agrandar el mercado y llegar al interior del país. Desde FP se señalaba: “Narella no tiene otras marcas, y ya tenía un sistema de distribución instalado, pero le costaba reclutar vendedoras, tienen varios competidores en venta por catálogo, pero son los líderes en precio, con buena calidad”. Reemplazó a Doña Chipa cuando aquella franquicia no despegó en el modelo desarrollado por FP con el apoyo del FOMIN, y los entrevistados sostuvieron que se alió a FP en este esquema orientado por el negocio, no desde una mirada social.

##### b) PMG (People& Market Group):

Desde 2004 se dedicaba a la venta de productos de perfumería y cosméticos por catálogo. Se incorporó en el año 2016 al esquema de microfranquicias desarrollado por FP, y ha sido la de mayor crecimiento, transformándose rápidamente en la segunda franquicia con más microfranquiadoras acumuladas de FP, luego de Narella. Así entonces, como apuntó Laura Caballero, esta nueva franquicia tenía una gran proyección, puesto que, a nivel estratégico, en FP existía “la idea de que en cada oficina haya dos microfranquicias, más allá de las expandibles a nivel nacional, que son Narella y PMG, que además son modelos que funcionan con un Courier”. En el ingreso de PMG a este esquema de FP primó la visión del negocio, no la social, señalaron los entrevistados.

##### c) Only:

Fábrica de jeans y remeras fundada desde hace más de ocho años, concentrada en la capital, Asunción, apuntaron que comenzaron a franquiciar por una necesidad de ayudar a gente con escasos recursos a elevar su nivel económico. Señaló Laura Caballero que “la limitante de Only es el sistema de distribución porque hay que retirar del local; Narella se acerca a la casa de la clienta... Only tiene varias marcas que compiten con ellos fuertemente, pero fueron los únicos que se atrevieron a entrar. Se puede ajustar el modelo”. Junto con Doña Chipa y Pituka, Only fue una de las tres microfranquicias iniciales al momento del inicio del apoyo del FOMIN a FP en este proyecto.

d) Nutrihuevos:

Empresa fundada en 1970 por Don Antonio Koo. inició como empresa unipersonal con la cría de pollos parrilleros, luego gallinas ponedoras, sumándole una planta propia de alimentos balanceados. A 2016, el “Complejo Avícola Don Antonio” era uno de los mayores de su tipo en el MERCOSUR. Consiguió la Certificación ISO 22000, que define internacionalmente los requisitos de un Sistema de Gestión de la Inocuidad de Alimentos a lo largo de toda la cadena alimentaria, y la Certificación ISO 9001, que especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad. Con una estrategia explícita de sustentabilidad (llevada a cabo por una gerencia específica), tenía un reporte anual adaptado al GRI-G4. El 1% de su facturación provenía de este esquema de microfranquicias con FP, y con ese importe sostenían todos sus proyectos de sustentabilidad. Exigía mayores niveles de formalidad (las vendedoras tenían que facturar) y brindaba cursos de capacitación/visitas a su planta. Era la franquicia “que tiene más escala por vendedoras y movimiento de plata”, señaló Roberto Giménez.

e) Pituka:

Uno de los integrantes originales del esquema de microfranquicias de FP. Empresa familiar, con más de seis años de experiencia, diseñaba y vendía bijouterie y accesorios para la mujer. Según los diversos entrevistados en FP, se tenían “dudas en cuanto a su continuidad (dado que cambió mucho su modelo), sus dueños sin FP no seguirían... es la más débil de todas las franquicias”. También había coincidencia en que entró inicialmente a este esquema con una preocupación desde lo social.

f) Helados Doña Ana:

Fundado en 2015 por Digno Roa, el nombre era un homenaje a su abuela fallecida. El estilo de negocio adoptado consistía en la comercialización de los helados netamente al por mayor a revendedores de establecimientos comerciales o particulares con el fin de generar ingresos. La diferenciación principal de Helados Doña Ana era la entrega del producto personalizado hasta el comercio o domicilio de la vendedora. Su principal objetivo era fortalecerse en la zona central del país con la ayuda de la FP.

## 5. Inversión

La inversión propia presupuestada por FP desde el desarrollo del financiamiento del FOMIN ascendía a US\$ 880.000; adicionalmente, US\$ 720.000 fueron aportados por FOMIN y US\$ 635.000 por AusAID, totalizando US\$ 2.235.000<sup>18</sup>. De esta suma, al 31/12/2015, FP había ejecutado algo más de US\$ 344.000. Un poco menos de la mitad de esa suma (US\$ 162.000) se dedicó a la unidad ejecutora del Programa, y una suma algo menor (US\$

<sup>18</sup> Echarte, Luis (febrero 2016). Informe de Avance– Proyecto “Desarrollo de Microfranquicias para Microempendedoras de Bajos Ingresos” FOMIN-Fundación Paraguaya. P.6.

151.000) a modelos de microfranquicias desarrollados y aprobados, en tanto que el resto se destinó a la Identificación de oportunidades y expansión de microfranquicias, evaluación y seguimiento, etc. Previamente, FP realizó una serie de inversiones en las microfranquicias que desarrolló inicialmente (kit de limpieza y kit visual con Scojo Foundation-VisionSprings), no cuantificadas aquí.

Por otro lado, las empresas que participaban invirtieron tiempo material en capacitar a las impulsoras de FP y eventualmente a las microvendedoras (por ejemplo, Nutrihuevos), en lo referente a técnicas de venta y/o características de sus productos, a la vez que presentaban para este canal precios más accesibles que a otro tipo de vendedores de sus productos (como era el caso de Only).

Adicionalmente, cabe agregar un nivel de inversión, por parte de FP y todos los actores involucrados, difícil de cuantificar, que estuvo vinculado con la dedicación humana y material en lo referente al desarrollo del canal.

Finalmente, las microfranquiciadas también realizaban una importante inversión relativa en el plano monetario (de acuerdo a su bajo nivel de ingresos), cuantificada más arriba, a la vez que dedicaban una porción de su tiempo a capacitarse y otras actividades vinculadas a la tarea.

**Logros y Resultados:**(con un apartado y explicación para cada uno de los actores involucrados en la iniciativa)

1. Para los socios
2. Para la comunidad
3. Para la empresa
4. Para la Fundación
5. Para los productores
6. Para la cooperativa (...) otros

Los logros y los resultados para los diferentes actores involucrados se pueden resumir en diferentes dimensiones, tanto cuantitativas como cualitativas, que dan cuenta del desempeño de la iniciativa.

Así, a nivel cuantitativo, se indica a continuación el total de ventas, la evolución de la cantidad de micro-vendedoras y sus deserciones.

En primer término, entonces, dentro de los logros y resultados medidos cuantitativamente, e deben apuntar las ventas de acuerdo a los productos más significativos, provenientes de las microfranquicias que no eran propias de la FP<sup>19</sup>:

### Ventas por Microfranquicias

	Acumulado		
	Compra	Reposición <sup>20</sup>	Total
<b>Narella</b>	243.829.104	612.067.337	855.896.441
<b>Only</b>	108.990.000		108.990.000
<b>Pituka</b>	41.910.000		41.910.000
<b>Nutrihuevos</b>	94.305.000	2.206.319.400	2.300.624.400
<b>Artaza</b>	-	-	-
<b>Doña Ana</b>	24.420.000	82.000.000	106.420.000
<b>Tuka Helados</b>			-
<b>PMG</b>	9.760.000	81.042.351	90.802.351
<b>Argan</b>	2.538.000	141.000	2.679.000
<b>Kit Mi huerta</b>	468.000	-	468.000
<b>Total G\$</b>	<b>526.220.104</b>	<b>2.981.570.088</b>	<b>3.507.790.192</b>
<b>Total US\$</b>	<b>91.334</b>	<b>517.499</b>	<b>608.833</b>

Fuente: documentos internos FP.

<sup>19</sup>Datos en Guaraníes (1 US\$ = 5761,50 G\$).

<sup>20</sup> De acuerdo a Laura Caballero, no se pudieron consignar los montos de las ventas por reposición de Only porque la empresa no se los facilitó a FP. Adicionalmente, no hubo reposición en los casos de Pituka y Kit Mi Huerta.



Adicionalmente, otra dimensión cuantitativa de los resultados y logros se puede identificar al advertir la cantidad de microfranquiadas incorporadas a este modelo desarrollado por FP. Las mismas están distinguidas de acuerdo a cada microfranquicia y, a mediados de 2016, eran las siguientes:

### Participantes por Microfranquicia

Nombre	2014	2015	jun.- 16	Acumulado a junio 2016	Estado de la Microfranquicia
Doña Chipa	10	0	0	10	Inactiva
Only	86	63	9	158	Activa
Pituka	44	31	25	100	Activa
Narella	93	248	102	443	Activa
Nutrihuevos	0	175	73	248	Activa
Artaza		5	0	5	Inactiva
Tuka Helados		11	6	17	Activa
Doña Ana		27	43	70	Activa
Argan			16	16	Plan Piloto
PMG			342	342	Activa
Kit de Huerta			12	12	Plan Piloto
<b>Microfranquicias del proyecto</b>	<b>233</b>	<b>560</b>	<b>628</b>	<b>1421</b>	<b>7 Activas</b>

Fuente: documentos internos FP.

Por contraposición, en lo que respecta a las deserciones, en el Informe Intermedio del consultor Luis Echarte presentado al FOMIN<sup>21</sup>, se indicaba, en base a un universo de 20 microfranquiadas que habían desertado (una de ellas, en dos microfranquicias) entre 2013 e inicios de 2016, esta distribución:

Microfranquicia	# Deserciones	Sólo Kit Inicial
Narella	9	1
Pituka	8	5
Only	3	2
Nutrihuevos	1	-
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>8</b>

Por otro lado, a nivel cualitativo se puede consignar que FP logró, a través de esta iniciativa, resultados positivos en dos planos: en primer lugar, en aportar un elemento que otorgue aún más condiciones de sustentabilidad a su programa de micro créditos. En segundo término, pudo avanzar en el cumplimiento de los lineamientos establecidos, al buscar reducir los indicadores de pobreza de su Semáforo. Ciertos elementos del informe de evaluación intermedia destinado al FOMIN (2016: 32) se pueden retomar y poner en perspectiva. Así, se ven como logros:

- Crear una cadena de negocio rentable para los microfranquiciantes y microfranquiadas. Todavía no se puede señalar lo mismo con respecto al impacto en la FP, dado que esta unidad no genera ingresos autónomos, cosa que podrá tener lugar una vez que se ponga en marcha la plataforma transaccional, por la que podrá cobrar una comisión a cada microfranquiada.
- Desarrollar un modelo de negocios replicable a otras instituciones interesadas en adquirirlo, proporcionando know-how y la asistencia técnica necesaria para implementarlo.
- Construir una herramienta que permita a las instituciones interesadas combatir el nivel de pobreza a través de actividades productivas y de empoderamiento económico.

<sup>21</sup> Echarte, Luis (febrero 2016). Informe de Avance– Proyecto “Desarrollo de Microfranquicias para Microempendedoras de Bajos Ingresos” FOMIN-Fundación Paraguaya. P. 46.

- La fidelización de su clientela proporcionando a sus clientes, principalmente mujeres integrantes de Comités, una vía para mejorar su nivel de ingresos a través de la comercialización de marcas reconocidas en el mercado, actividades que anteriormente le resultaban muy limitadas, inadecuadas o inexistentes, en condiciones competitivas y provistos por entidades con experiencia en el mercado local.

En línea con la fidelización recién apuntada, se puede apuntar otro logro no señalado en el mencionado informe. Es el Club de Clientes, en marcha desde 2011, y que, según Omar Sanabria Derbas, le aporta US\$ 200.000 anuales a FP. Sobre el Club se puede apuntar que:

Esta membresía a la que se han adherido 51.025 clientes permite a los mismos el acceso gratuito a numerosos eventos de capacitación, seguro médico de cobertura nacional, seguro de sepelio y de vida. Además, permite acceder a descuentos en más de 450 comercios, entre los que se cuentan grandes cadenas de farmacias y supermercados, pero también las principales tiendas de los pueblos y ciudades donde viven los clientes. Sorteos mensuales de electrodomésticos, accesos gratuitos al cine y a otros lugares de esparcimiento son otros beneficios ofrecidos<sup>22</sup>.

Por otro lado, a las empresas microfranquiadoras, el programa analizado les permitió:

- Conocer a -y penetrar en- nichos de mercado a los cuales no tenían acceso.
- Avanzar en sus lineamientos o estrategias de Sustentabilidad/RSE (en algunos casos).
- En el caso de emprendedores dirigidos a la base de la pirámide (como Doña Ana) generar una red de distribución inicial para su negocio.

A las clientas de FP, operadoras de las microfranquicias, les facilitó:

- Mejorar su nivel de ingresos a través de la venta de los diversos productos microfranquiados.
- Mejorar en el resto de los indicadores medidos en el Semáforo de la FP (y que daban cuenta de la multidimensionalidad de la pobreza), vinculados a la autovaloración, el desarrollo de capital social y relacional, el mejoramiento de indicadores de vivienda, salud, etc.

## **Aprendizajes:**

### 1. Factores de éxito

---

<sup>22</sup> [http://www.fundacionparaguaya.org.py/?page\\_id=203](http://www.fundacionparaguaya.org.py/?page_id=203) (fecha de acceso: 7/11/2016).

En primer lugar, el factor clave de éxito sin duda fue el papel jugado por la FP como organización promotora, articuladora y gerenciadora del modelo. En este sentido, FP desarrolló una iniciativa que se alineó con su misión social, su core de actividades (microfinanzas) y su trayectoria en la materia. Este alineamiento le permitió tener la legitimidad para articular alrededor de un proyecto innovador a actores privados de diversas características (desde empresas grandes como Nutrihuevos, a pequeñas firmas nacientes como Helados Doña Ana). Dicho conocimiento, articulado con el apoyo de actores clave de la cooperación internacional, le permitió a FP desarrollar y gestionar un complejo modelo a través del cual se crearon nuevos canales de ventas. Adicionalmente, emergió otro elemento positivo: la capacidad de FP para jugar un rol de promotor flexible, esto es, ajustando la cartera de productos ofrecidos de acuerdo a la evolución del negocio (discontinúandose la oferta de franquicias como Doña Chipa, por ejemplo).

La mayoría de los entrevistados sostuvo que uno de los factores claves para el éxito de las microfranquicias fue la predisposición de cada empresa microfranquiciadora, “tuvieron el interés para lanzar el proyecto, porque había muchos miedos en otras empresas que visitamos”, señaló Sanabria Derbes. No obstante esto, las motivaciones de los microfranquiciadores fueron bien diversas. Podríamos decir que las motivaciones se agruparon en dos miradas predominantes no excluyentes: una social, y otra del negocio. La social a su vez se divide en dos, quienes enfatizaron el ingreso a las microfranquicias en pos de un alineamiento en su estrategia explícita de RSE, o quienes lo hacían en base a una estrategia de impacto social implícita, con una mirada algo más difusa, en pos de contribuir a la sociedad, a “levantar el nivel económico” de los sectores de escasos ingresos. En otros casos, primó la mirada “del negocio”, la económica, que advirtió que había un segmento de mercado atractivo al cual no se llegaba, y que el modelo de negocios presentado por FP podría resultar en una vía de acceso atractiva.

Así, Only y Pituka se interesaron en las microfranquicias con una mirada desde lo social. Por otro lado, en Narella, desde los inicios se lo advirtió con una mirada desde el negocio, en tanto que en el gigante Nutrihuevos “tuvieron una visión para hacer sustentables sus proyectos de RSE”, comenta Laura Caballero, quien señala que el 15-20% de la facturación de “Narella y Only viene de aquí, y en Nutrihuevos explica el 1% de su facturación... para ellos esto es un éxito, porque no lo esperaban, han decidido abrir un área específica para las microfranquicias”. De hecho, Nutrihuevos sostenía toda su estrategia corporativa explícita de RSE con el ingreso generado por las microfranquicias.

Una vez más, Sanabria Derbes apuntó que “la clave fue que el microfranquiciador se anime”, construir esa confianza con este actor, en definitiva. Y en diálogos con FP se buscó que el microfranquiciador pudiera “encontrar el producto adecuado”. A fines de 2016, nuevas

empresas empezaron a “ver el negocio”, y el proceso de diálogo era similar al previamente iniciado, aunque desde luego FP lo comenzó a realizar con la legitimidad ya obtenida por el buen desempeño previo.

## 2. Dificultades o Barreras

Las principales barreras para el desarrollo se observaron en dos planos. Hacia afuera de FP, la primera fue encontrar los aliados, esto es, las empresas con las que realizar las microfranquicias. La siguiente barrera fue interna: esto es, la perspectiva de que las microfranquicias no eran el “*business as usual*” de la FP, y la dificultad de advertir que el ingreso que los sectores de escasos recursos que entraba el negocio de los microcréditos podía verse incrementado a través de las microfranquicias. Varios entrevistados sostuvieron la existencia de cierto temor en la FP sobre la sostenibilidad de que los clientes individuales no puedan repagar a los Comités a los que debían su microcrédito tradicional, como consecuencia de los créditos paralelos que pedían para operar las microfranquicias. Por otro lado, remarcaron que, una vez que se decidió avanzar, algunas oficinas no tuvieron tanto ímpetu en el ofrecimiento de las microfranquicias, fundamentalmente por resistencia al cambio.

Roberto Giménez resumió las dificultades internas y externas atravesadas por FP a lo largo del desarrollo de esta iniciativa:

Hicimos muchas entrevistas a través de nuestros gerentes, etc. Entrevistamos otras 10 empresas de las que habíamos identificado en el estudio de mercado... Otra barrera clara es ver que cuando hay algo nuevo se genera miedo o resistencia interna; cierto temor sobre la sostenibilidad de que los clientes individuales no puedan repagar en los Comités, o a nivel de la propia FP.

Adicionalmente, a través de factores como la decisión inicial, de que la oferta de microfranquicias se hiciera a través de Comités de Mujeres, con una garantía solidaria, con 14 módulos de capacitación, y enfocándose en clientes de FP que fueran de escasos ingresos, según el mismo Giménez, con todos estos factores “nos pusimos aduanas, porque eso excluyó a mucha gente”. La visión de Giménez es que esa fue una estrategia poco agresiva, aunque los resultados fueron positivos porque “buscábamos 600 participantes, y eso lo superamos”.

## 3. A futuro: cuáles son las expectativas que ha generado este nuevo modelo de negocio y como se puede sostener y desarrollar la actividad a mediano y largo plazo.

Los desafíos a futuro fueron planteados por Luis Fernando Sanabria, cuando precisó los alcances y perspectivas de las microfranquicias:

Encontraremos la forma de llegar a un mercado nuevo... cuando cobremos comisión seremos intermediarios. No somos socios de las empresas, hoy somos aliados. Cuando cobremos comisión pasamos a ser distribuidores, pero para cobrar a las empresas microfranquiciadoras tenemos que ofrecer un servicio de organización de distribución y cobranza, la plataforma de gestión será ese servicio [ya no será un servicio sólo de vinculación como hasta ahora, en el que FP articula empresas con sus clientas]. Vamos a tratar de proteger el negocio brindando un servicio... Nosotros no tenemos capacidad de distribuir productos, pero las franquicias que pensamos desarrollar tienen que ver con productos financieros... Tenemos capacidades ilimitadas para desarrollar un portafolio de franquicias de terceros en la medida en que lo sistematicemos [con la mencionada plataforma]. Allí las fuentes de ingresos van a venir de la intermediación y el desarrollo de microfranquicias. La capacidad de desarrollar franquicias propias es menor, fundamentalmente en las de *downscale*. También podremos invertir en microfranquicias de terceros.

Varios entrevistados de FP subrayaron que el principal desafío era la internalización de los procesos de gestión comercial de las diferentes franquicias, a fin de capturar valor en su vínculo con los microfranquiciadores. Esto lo marcó muy claramente Luis Fernando Sanabria, al apuntar: “cómo podemos ganar dinero si nosotros no tenemos la franquicia directamente, porque el proveedor puede negociar directamente con el cliente, y nos quedamos afuera. No pasó” todavía. Para obtener recursos en la relación con microfranquiciantes: “va a ser vital el desarrollo de la plataforma para recoger, [gestionar y pagar]... pedidos, para que le proveedor pueda entregar directamente al cliente final”. Esto no sólo redundaría en eficientizar el proceso comercial, sino que le generaría salvaguardias a la FP en el vínculo con dichas franquiciadores, a la vez que le implicaría cambios estructurales: debería establecerse una Coordinación de Operaciones para supervisar el trabajo de las operadoras de la plataforma y de las impulsoras de microfinanzas<sup>23</sup>. En definitiva, “Dicha plataforma permitirá acortar procesos en los pedidos, entregas, pagos y otros pasos transaccionales, así como mejorar el seguimiento a los microfranquiciantes y microfranquiciadas, tener información en tiempo real, maximizar recursos, desarrollar nuevos mecanismos de comercialización y expandir la microfranquicias”<sup>24</sup>.

Así entonces, uno de los principales desafíos para FP era cómo obtener recursos con este modelo al no tener la franquicia directamente, dado que se generaba el riesgo de que el

---

<sup>23</sup> Informe de Avance– Proyecto “Desarrollo de Microfranquicias para Microempendedoras de Bajos Ingresos” FOMIN-Fundación Paraguaya Julio 2016 (pp. 76-77).

<sup>24</sup> *Ibid.* p. 73.

microfranquiciante negocie directamente con las vendedoras sin necesidad de la intervención de la FP. Para eso, FP se encontraba trabajando en el desarrollo de la mencionada plataforma informática online para hacer un seguimiento integral de los pedidos de las microfranquiciadas, lo que le permitiría eficientizar la gestión de volúmenes y stocks de los mismos, obtener información precisa y actualizada de tendencias de consumo, rendimiento de vendedoras; a las empresas les generaría información igualmente rica en cuanto al desempeño de sus productos microfranquiciados en un mercado poco conocido. En definitiva, este nuevo modelo le permitiría a FP cobrar por el servicio brindado a las empresas microfranquiciantes-a fines de 2016 el ingreso era difícil de estimar, dado que en definitiva se consideraba que el valor económico de esta iniciativa se hallaba en brindar un complemento de ingresos para afrontar los gastos generados por los microcréditos pedidos por las clientas ante la FP-, capturar valor y proteger su negocio de intermediador, a través de la gestión de la información de este segmento mayormente informal en donde la información es escasa.

La herramienta clave para la rentabilidad, según Giménez, es la plataforma. A través de ésta se podría llegar a todo el país, y “cómo encontramos que nuestra misma gente de FP pueda hacer las ventas de microfranquicias sin que afecte su productividad en la promoción del microcrédito...esto llevaría a no tener que contratar gente exclusiva de microfranquicias”.

La plataforma permitiría darle escalabilidad a esta línea, y asimismo facilitaría extender la lógica de las microfranquicias a todas las oficinas de la FP, pero con una cartera de productos más ajustada a la demanda local. Como precisó Laura Caballero: “tenemos que diseñar nuevas microfranquicias para todas las oficinas. Hay algunas que podrían replicarse, ser nacionales (Narella, PMG), otras no, algunos sólo en Zona Metropolitana... Estamos estudiando los proveedores alrededor de nuestras oficinas en donde operamos y que no tienen microfranquicias. En definitiva, tenemos que encontrar aliados estratégicos”.

En este sentido, apuntó Luis Fernando Sanabria, en microfranquicias lo central era lograr volumen, dado que los márgenes unitarios con los que se operaban tendían a ser bajos. En este sentido, la plataforma parecía una condición de posibilidad para lograr este cometido. Adicionalmente, se señaló que a FP le podría aportar la extensión de las microfranquicias a las 24 oficinas en las que FP actuaba, lo que debería hacerse en base a presentar ofertas que se adapten a las necesidades de cada zona específica, y en esto también parecía central el rol de la plataforma transaccional. Todo esto es resumido por Laura Caballero:

Se está ejecutando la plataforma transaccional recomendada en el informe intermedio. Está avanzado, se hizo el desarrollo, se habló, y falta implementar. Nos permitirá información más fina, al instante, de lo que está haciendo y cómo le va a cada micro franquiciada... [información que hoy se produce] a *pulmón*. La expansión de microfranquicias a las 24

oficinas también es importante, y se hará con recursos propios de la FP. Se tienen que ver los posibles negocios, posibles proveedores. La idea es que en cada oficina haya dos microfranquicias, más allá de las expandibles a nivel nacional, Narella y PMG... Esperamos que la plataforma nos permita expandir el modelo de microfranquicias a otras oficinas sin que haya impulsora, porque es un costo, [y así] que el sistema nos ayude a controlar de manera más automática. Se buscaría que las impulsoras existentes trabajen en Comités, como asesoras con una visión en microfranquicias.

Por otro lado, dicha rentabilidad podría incrementarse con la flexibilización de los clientes, de manera de que no sean sólo mujeres y clientes de microfinanzas, sino incorporar a jóvenes, como se apuntó más arriba.

Según el mismo Sanabria, otro “desafío es permanecer innovando, lo que es central para los distribuidores, [ofreciendo] nuevos servicios hacia arriba y abajo” en la cadena de valor de FP. Así entonces, precisaba Luis Fernando Sanabria, uno de los principales impulsores de este modelo:

Tenemos capacidades ilimitadas para desarrollar portafolios de franquicias de terceros en la medida en que lo sistematicemos. Allí las fuentes de ingresos van a venir de la intermediación y el desarrollo de microfranquicias. La capacidad de desarrollar franquicias propias es menor, eso se da fundamentalmente en las de *downscale*... [Adicionalmente] podremos invertir en microfranquicias de terceros.

La formalización de las microempresarias era un factor a considerar en la evolución del proyecto. Dado que, como señalaba Laura Caballero

Si ganaran más del salario mínimo deberían formalizarse. Las de Nutrihuevos en general sí lo están, porque la empresa se los exige, etc., pero en el resto de los casos no, y eso es complicado. La empresa está obligada a facturar a la vendedora, y las empresas no controlan cómo venden las vendedoras, sí se controla cómo venden los negocios, no los vendedores pequeños. A nosotros no nos controlan, dado que hacemos intermediación. No generamos ingresos, aunque cuando lo hagamos, le haremos factura al microfranquiciador y nos pagarán por la intermediación.

La perspectiva a futuro, según Luis Fernando Sanabria y Roberto Giménez, es la de un aumento del peso de este programa en la estructura de la FP, lo que a su vez parece ser resultado de un proceso de especialización y profesionalización en la gestión del mismo: “las microfranquicias no va a llegar a ser como microcréditos, pero tiene que ser una unidad de negocios importante en FP. Eso se demuestra en la contratación de Laura Caballero como gerente exclusiva para este tema”.



En este punto, la prospectiva parecía ser alentadora: “Antes teníamos que hacer mucho seguimiento para despertar el interés del empresario, hoy las empresas nos vienen a buscar, no tienen miedo, no intentan ser caridad o RSE, sino un negocio para todos” concluye Luis Fernando Sanabria. No obstante, el desafío a futuro parecía ser seguir aumentando la escala, capturar más valor, innovar, para que, aun cuando el eje es que el programa sea sostenible, se logre una situación, por así llamarla, win-win-win: esto es, que FP pueda generar un incremento en sus ingresos, para que sus clientes pidan más microcréditos, que las empresas microfranquiciadoras lleguen a nichos de mercado nuevos, y que los vendedores de micro franquicias/clientes aumenten sus ingresos y calidad de vida.