

**Estudio de Caso del Seguimiento y Evaluación del Modelo de las Microfranquicias de los
Emprendimientos Constituidos en San Juan de Pasto en el Año 2014, en el Programa
“Microfranquicias Solidarias con Población en Condición de Vulnerabilidad – Innovación
Social Para la Paz” en el Año 2018**

Ever Hernán Rojas Criollo

Jesús Germán Tobar Arteaga

Universidad de Nariño

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Administración de Empresas

San Juan de Pasto

2019

**Estudio de Caso del Seguimiento y Evaluación del Modelo de las Microfranquicias de los
Emprendimientos Constituidos en San Juan de Pasto en el Año 2014, en el Programa
“Microfranquicias Solidarias con Población en Condición de Vulnerabilidad – Innovación
Social Para la Paz” en el Año 2018**

Ever Hernán Rojas Criollo

Jesús Germán Tobar Arteaga

**Trabajo de Grado Presentado Como Requisito Para Optar por el Título de
Profesional en Administración de Empresas**

Director

Camilo Osejo Bucheli

Universidad de Nariño

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Administración de Empresas

San Juan de Pasto

2019

Nota de Responsabilidad

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva de los autores.

Artículo 1ro del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo

Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Director de la Investigación: Camilo Osejo

Jurado: Luis Eduardo Benavides

Jurado: Wilson Revelo

San Juan de Pasto, marzo de 2019

Agradecimientos

“Siempre hay que encontrar el tiempo para agradecer a las personas que hacen una diferencia en
nuestras vidas”

John F. Kennedy

Inicialmente, queremos agradecer a Dios por darnos fortaleza.

A nuestros padres por brindado apoyo incondicional.

A las directivas y docentes de la Universidad de Nariño del programa de Administración de Empresas por su contribución en nuestro proceso de formación. Especialmente a nuestro director de investigación Mg. Camilo Osejo por haber guiado esta tesis con su experiencia y calidad académica como investigador.

A nuestros compañeros por su apoyo.

A los responsables legales y empresarios que participaron en el programa de microfranquicias de San Juan de Pasto por su atención y colaboración.

Al Director de Proyección Social Arturo Obando de la Universidad Mariana, por su contribución.

Dedicatoria

A Dios por haberme dado la fortaleza de culminar mi carrera profesional.

A mi madre Teresa de Jesús Arteaga por el gran apoyo que me brindo en cada proceso de mi formación profesional, por sus valores, sus consejos, motivación que me ha permitido seguir y luchar por este proyecto.

A mi padre German Tobar por el trabajo, esfuerzo y perseverancia que lo caracterizan, que es ejemplo de vida de que todo lo que uno se propone se puede lograr.

A mis hermanos por el acompañamiento y la motivación.

A mis familiares y amigos por el ánimo que me brindaron en la realización de este proyecto.

Jesús Germán Tobar Arteaga

Dedicatoria

A Dios por darme la vida y guiarme hasta este importante momento de mi formación profesional.

A mi madre María Melida Criollo Montánchez, por el cariño, el trabajo, el sacrificio, los consejos, el ánimo y la paciencia.

A mi padre José Rodrigo Rojas López por el infinito cariño, trabajo, sacrificio y apoyo.

A familiares y amigos por su apoyo incondicional.

Ever Hernán Rojas Criollo

Resumen

Esta investigación es parte del proyecto de investigación formativa de los autores integrantes del grupo de investigación SOL del departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño en convenio con la unidad académica de Proyección Social de la Universidad Mariana de Pasto.

Las microfranquicias son un modelo de negocios dirigido a grupos de personas emprendedoras con el fin de crear un negocio sostenible con una baja inversión. Mejorando las condiciones de vida de comunidades vulnerables afectadas por el desplazamiento, el conflicto armado, la delincuencia, y el desempleo.

Entre los años 2013 y 2014 se desarrolló el programa de microfranquicias de occidente para apoyar la implementación de 3 emprendimientos bajo la estrategia de microfranquicias.

Inmediatamente luego de la puesta en marcha de los emprendimientos, los firmantes del convenio perdieron contacto con estos y por lo tanto se perdió la información sobre la situación de los microfranquiciantes, pero se abrió la posibilidad de hacer un seguimiento a la evolución de estos emprendimientos.

La presente investigación hace un seguimiento del modelo de negocios de las microfranquicias y de las competencias emprendedoras de los representantes legales ubicados en San Juan de Pasto.

Posteriormente se realizó una comparación de todas las variables para luego determinar si hubo algún cambio y poder establecer si hubo una evolución en el modelo de negocios y en las competencias emprendedoras.

Para la investigación se tuvo en cuenta la información del momento de la constitución de las microfranquicias hasta el estado actual de éstas. En el año 2014 se escogieron 3 emprendimientos ubicados en la ciudad de San Juan de Pasto.

Se utilizaron instrumentos de recolección de información como: Lean Canvas, Canvas de Observación, buscando conocer la estructura del negocio y el Test del Perfil Emprendedor buscando conocer las habilidades y competencias de la personas.

Abstract

This research is part of the formative research project of the integrating authors of the S.O.L. Research Group of the Business Administration Department of the University of Nariño, in association with the Academic Unit of Social Projection of the Mariana University Pasto.

The microfranchises are a business model aimed at groups of entrepreneurs in order to create a sustainable business with low investment. Improving the living conditions of the vulnerable communities affected for displacement, armed conflict, crime and unemployment.

Between 2013 and 2014, the Western Microfranchise Program was development to support the implementation of three (3) projects under the microfranchise strategy.

Immediately after the start-up of the enterprises, the signatories of the agreement lost contact with them and therefore the information on the situation of the microfranchisors was dismissed, but the possibility of monitoring the evolution of these endeavors.

The current research monitors of the business model of microfranchising and the entrepreneurial skills of the legal representatives located in San Juan of Pasto.

Subsequently, a comparison of all the variables were monitored to then determine if there was any change and to establish if there was an evolution in the business model and the entrepreneurial skills.

For the investigation, the information of the moment of the constitution of the microfranchises was considered until their current status. In 2014, three enterprises located in the city of San Juan of Pasto were chosen.

Information gathering tools were used, such as: Lean Canvas, Observation Canvas, seeking to know the structure of the business and the Entrepreneur Profile Test, seeking to know skills and competences of people.

Contenido

	Pág.
Introducción	21
1. Aspectos Generales	22
1.1 Tema.....	22
1.2 Título.....	22
1.3 Línea y Sublínea de Investigación	22
1.3.1 Línea de Investigación.....	22
1.3.2 Sublínea de Investigación.....	22
1.4 Planteamiento del Problema.....	23
1.4.1 Análisis Situación Actual.	23
1.4.2 Formulación del Problema.....	23
1.4.3 Sistematización de variables.....	27
1.4.4 Hipótesis.	29
1.5 Justificación.....	21
1.5.1 Teórica.....	21
1.5.2 Práctica.	21
1.5.3 Metodológica.....	21
1.5.4 Política.....	22

1.5.5 Social.....	22
1.5.6 Económica.....	22
1.5.7 Académica.....	23
1.5.8 Personal.....	23
1.6 Objetivos.....	23
1.6.1 Objetivo General.....	23
1.6.2 Objetivos Específicos.....	24
1.7 Delimitación.....	24
1.8. Proceso Metodológico.....	24
1.8.1 Tipo de Investigación.....	24
1.8.2 Diseño de Investigación.....	25
1.8.3 Enfoque de Investigación.....	25
1.8.4 Fuentes de Recolección de Información.....	25
1.8.5 Población y Muestra.....	26
2. Marcos Referenciales.....	27
2.1 Marco Contextual.....	27
2.2 Marco Teórico.....	27
2.2.1 Estado del Arte.....	27
2.2.2 Fundamentación Teórica.....	35
2.3 Marco Legal.....	44

2.4 Marco Conceptual	47
2.4.1 Microfranquicias.....	47
2.4.2 Microfranquiciante.	47
2.4.3 Microfranquiciado.	47
2.4.4 Modelo de Negocio.	47
2.4.5 Segmentos de Mercado.....	47
2.4.6 Propuestas de Valor.....	47
2.4.7 Canales.....	48
2.4.8 Relaciones con Clientes.....	48
2.4.9 Asociaciones Clave.....	48
2.4.10 Hechos/ Descripciones/ Detalles.	48
2.4.11 Análisis de Comportamientos.....	48
2.4.12 Ideas.....	48
2.4.13 ¿Qué Debemos Investigar?.....	49
2.4.14 Nuevas Observaciones.....	49
2.4.15 Asunción de Riesgos.	49
2.4.16 Capacidad de Negociación.	49
2.4.17 Confianza en Sí Mismo.	49
2.4.18 Flexibilidad y Adaptarse a Cambios.....	49
2.4.19 Innovación y Creatividad.....	50

2.4.20 Liderazgo de Equipos.	50
2.4.21 Tenacidad para el Trabajo.	50
3. Análisis de la Información Recolectada del Lean Canvas y el Canvas de Observación de las Microfranquicias	51
3.1 Análisis de la Información Recolectada del Lean Canvas	51
3.1.1 Limesport.....	51
3.1.2 Manos Unidas.....	55
3.1.3 Suministros Nuevo Milenio.....	59
3.2 Análisis de la Información Recolectada del Canvas de Observación	63
3.2.1 Limesport.....	63
3.2.2 Manos Unidas.....	67
3.2.3 Suministros Nuevo Milenio.....	70
4. Análisis de la Información Recolectada de la Aplicación del Test del Perfil Emprendedor a los Representantes Legales de cada Microfranquicia.....	73
4.1 Limesport	73
4.2 Manos Unidas.....	78
4.3 Suministros Nuevo Milenio	82
4.4 Evidencias Fotográficas Microfranquicias.....	86
5. Descripción de las Variables que han Evolucionado en las Microfranquicias	87
5.1 Caso Microfranquicia Limesport	88

5.2 Caso Microfranquicia Manos Unidas.....	89
5.3 Caso Microfranquicia Suministros Nuevo Milenio	90
Conclusiones y Recomendaciones	92
Conclusiones	92
Recomendaciones.....	93
Bibliografía	95

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Sistematización del Problema.....	27
Tabla 2. Marco Lógico de Hipótesis.....	21
Tabla 3. Proyecto Microfranquicias Universidad Mariana.....	30
Tabla 4. Experiencias Exitosas	31
Tabla 5. Marco Legal.....	44
Tabla 6. Análisis y Resultados Lean Canvas Limesport.....	51
Tabla 7. Análisis y resultados Lean Canvas Manos Unidas	55
Tabla 8. Análisis y Resultados Lean Canvas Suministros Nuevo Milenio.....	59
Tabla 9. Análisis y Resultados Canvas de Observación Limesport.....	63
Tabla 10. Análisis y Resultados Canvas de Observación Manos Unidas.....	67
Tabla 11. Análisis y Resultados Canvas de Observación Suministros Nuevo Milenio.....	70
Tabla 12. Análisis y Resultados Test del Perfil Emprendedor Limesport	75
Tabla 13. Análisis y Resultados Test del Perfil Manos Unidas	79
Tabla 14. Análisis y Resultados Test del Perfil Suministros Nuevo Milenio.....	83
Tabla 15. Matriz de Análisis de Datos Actual	87
Tabla 16. Matriz de Análisis de Datos Comparativa	87

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1. Estado del Arte	28
Figura 2. WBS Marco Teórico.....	35
Figura 3. Test del Perfil Emprendedor al Momento de Constitución de la Microfranquicia Limesport	73
Figura 4. Test del Perfil Emprendedor Actual de la Microfranquicia Limesport.....	74
Figura 5. Test del Perfil Emprendedor al Momento de Constitución de la Microfranquicia Manos Unidas	78
Figura 6. Test del Perfil Emprendedor al Momento de Constitución de la Microfranquicia Suministros Nuevo Milenio	82
Figura 7. Resultados del test del perfil emprendedor actual de la microfranquicia Suministros Nuevo Milenio	82

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo A. Lean Canvas	100
Anexo B. Canvas de Observación	101
Anexo C. Test del Perfil Emprendedor	102
Anexo D. Formato Recolección de Información Lean Canvas Microfranquiciado	103
Anexo E. Recolección de Información Lean Canvas Microfranquiciante	104

Glosario

Asunción de riesgos: Ser consciente, por adelantado de los riesgos, analizar sus factores y preparar estrategias para afrontarlos ayuda a minimizar su impacto sobre nuestro proyecto.

Aprender de lo sucedido e integrar el fracaso como una parte del proceso de desarrollo es crucial para evitar el abandono y lograr las metas propuestas.

Capacidad de negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

Confianza en sí mismo: Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

Flexibilidad y adaptarse a cambios: Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

Innovación y creatividad: Hace referencia al proceso de crear conocimiento nuevo mediante la improvisación, la experimentación, la creatividad y el contacto directo. El resultado es la clase de conocimiento que está vinculado con una persona o un equipo.

Liderazgo de Equipos: Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment.

Microfranquiciado: Microempendedor con escasos recursos y poco acceso a capital que se adueña y opera la microfranquicia.

Microfranquiciante: Es una pequeña empresa o un negocio que presta su nombre y transfiere a otra todo o algo de su saber, para facilitar su arranque y posicionamiento.

Microfranquicias: Las microfranquicias son una iniciativa empresarial para aquellas personas que emprenden por necesidad, es una solución al desempleo y subempleo, ayuda a personas con bajos recursos y estimula el emprendimiento empresarial, con este modelo de negocio se pretende transferir a los individuos las herramientas necesarias para operar un negocio de manera exitosa.

Modelo de negocio: Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

Propuestas de valor: En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

Relaciones con clientes: En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.

Segmentos de mercado: En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

Tenacidad para el Trabajo: Desde el punto de vista del desarrollo humano, la tenacidad es la constancia, perseverancia y apego que tienes por alcanzar una meta.

Introducción

Las microfranquicias son un modelo de negocios creado con el fin de mejorar las condiciones de vida de las personas. Este modelo está dirigido a poblaciones y comunidades en condiciones de vulnerabilidad; afectados por problemas como el desempleo, el desplazamiento, el conflicto armado y la delincuencia. Este modelo de negocios se caracteriza porque requiere bajos montos de inversión y un acompañamiento durante su proceso de constitución y ejecución.

En el departamento de Nariño se presentan diferentes problemas sociales que dificultan el desarrollo en esta región; San Juan de Pasto concentra algunas de estos problemas como: el desempleo, la falta de oportunidades, bajos ingresos. Como estrategia para dar solución a estos problemas en año 2014 se llevó a cabo el programa “Microfranquicias solidarias con población en condiciones de vulnerabilidad – Innovación social para la paz”.

La finalidad de esta investigación es realizar un seguimiento y evaluación a las microfranquicias ubicadas en la ciudad de San de Pasto en el año 2018, este estudio se centra en las empresas beneficiadas por el programa “Microfranquicias solidarias con población en condición de vulnerabilidad – innovación social para la paz” de la Universidad Mariana, Colciencias, en alianza con el SENA, ACOPI, CIEN y CRIPIC.

Para los procesos de seguimiento y la evaluación de las microfranquicias se utilizaran instrumentos como: el Lean Canvas, el Canvas de Observación y el Test del Perfil Emprendedor. Los anteriores instrumentos mencionados fueron utilizados durante el proceso de constitución de las microfranquicias.

1. Aspectos Generales

1.1 Tema

Microfranquicias

1.2 Título

Estudio de Caso del Seguimiento y Evaluación del Modelo de las Microfranquicias de los Emprendimientos Constituidos en San Juan de Pasto en el Año 2014, en el Programa “Microfranquicias Solidarias con Población en Condición de Vulnerabilidad – Innovación Social Para la Paz” en el Año 2018

1.3 Línea y Sublínea de Investigación

1.3.1 Línea de Investigación.

Dinámica empresarial regional

1.3.2 Sublínea de Investigación.

Coyuntura empresarial

1.4 Planteamiento del Problema

¿Cómo seguir y evaluar el modelo de las microfranquicias de los emprendimientos constituidos en San Juan de Pasto en el año 2014, en el programa “microfranquicias solidarias con población en condición de vulnerabilidad – innovación social para la paz” en el año 2018?

1.4.1 Análisis Situación Actual.

En el municipio de San Juan de Pasto existen tres negocios que fueron creadas a partir del modelo de microfranquicias solidarias de occidente, estas empresas han logrado permanecer y sobrevivir en el mercado, por lo tanto con la investigación se desea analizar aquellas variables que han tenido algún cambio favorable, para ello es importante conocer la información actual de las microfranquicias a través de la aplicación de tres instrumentos de recolección de información, comparadas con la conformación que ya se tenía cuando se realizó el proceso del proyecto de constitución de las microfranquicias.

1.4.2 Formulación del Problema.

El modelo de microfranquicias solidarias se ha desarrollado en distintos países con alto impacto sobre distintas comunidades, con destacados resultados en países en vías de desarrollo como Bangladesh, India, Guatemala, etc. Este modelo nace de la necesidad de incluir a personas en condiciones de vulnerabilidad dentro del sector económico, dando lugar a que las familias involucradas luego de su capacitación lleguen a ser dueñas de su propio negocio.

Es importante realizar un seguimiento a los negocios constituidos bajo el modelo de microfranquicias porque permitiría conocer las falencias en la aplicación del modelo, con esta información se puede reducir la probabilidad de deserción de los emprendedores que generalmente provienen de la base de la pirámide, en el libro *Las Micro-Franquicias Como una Solución a la Pobreza Mundial* (2005) explica que en países como Bolivia “el ingreso per cápita

es de alrededor de 1.000\$ por año, así que una micro-franquicia que permitiese a su propietario llevar a su hogar 150\$ mensuales, le otorgaría a dicho empresario un ingreso muy superior al del promedio nacional” (p. 38).

La falta de un control en los procesos de inventarios, la apertura de nuevos mercados fueron dificultades que se presentaron en las microfranquicias: Doña Chipa, ONLY, Pituka, Narella, desarrolladas y constituidas por la Fundación Paraguaya en el año 2010 (Fundación Paraguaya, 2010).

La deserción de algún colaborador directo en un proyecto de microfranquicias puede ser desastroso ya que puede retrasar un proyecto o hasta ponerle fin definitivamente. En Brasil la metodología de las microfranquicias atravesó difíciles inconvenientes financieros como fue el retiro de Sebrae, entidad que apoyaba económica, financiera y técnicamente al proyecto, esto limitó los recursos (Propaís, 2015). Esto revela la necesidad de hacer una evaluación anticipada de los recursos necesarios.

Los procesos de capacitación de la empresa microfranquiciante en muchos casos no son muy efectivos, esto dificulta al emprendedor guiar de manera apropiada su empresa. El Espectador (2018) “según un informe presentado por la organización de la sociedad civil Niñez Ya el 62% de los jóvenes que terminaron el bachillerato no lograron acceder a educación superior”.

Las personas que están a cargo de las microfranquicias desconocen temas relacionados con prácticas empresariales, como clientes, producto, servicio, etc., según los resultados de la investigación Microfranquicias solidarias en condiciones de vulnerabilidad (2017) a muchos microfranquiciados se les dificulta hacer alianzas estratégicas con proveedores o realizar una buena atención del cliente.

Según la investigación *Microfranquicias solidarias en condiciones de vulnerabilidad* (2017) para las microfranquicias es difícil lograr que su marca sea visible en el mercado, la publicidad se ve limitada por el bajo margen de utilidad que estas pueden obtener de un negocio que únicamente se limita a distribuir productos. Adicionalmente también porque muchos de los microfranquiciados ignoran muchas de las herramientas de bajo costo que pueden servir de apoyo a los canales de comunicación para ofrecer sus productos y servicios.

Los emprendedores carecen de liderazgo este fenómeno se ha evidenciado en la mayoría de microfranquicias, lo que dilata, pospone o incluso afecta la toma de decisiones, esto se refleja de forma negativa incluso en las personas que forman parte del negocio. Según Propaís (2015) el liderazgo logrado mediante la construcción de confianza además de otorgar un mayor poder de negociación con los proveedores, también permite a los microfranquiciantes acceder a nuevos mercados y por ende, a más clientes.

Con el desarrollo del programa de microfranquicias en Colombia según Propaís (2015) se buscó “generar ingresos sostenibles a poblaciones vulnerables con el fin de reducir los riesgos y la carga creativa que se requiere en un emprendimiento tradicional, ofreciéndole al franquiciado una alternativa de ingresos estable”. Al mismo tiempo Colombia obtuvo un puntaje de 33,78 y se ubicó en el puesto 63 del ranking del Índice Mundial de Innovación que midió y evaluó a 126 países. Indiscutiblemente la innovación y creatividad presenta grandes carencias y debilidades que en gran parte están presentes en aquellos emprendedores que no han logrado mantenerse y crecer en el mercado. Una investigación realizada por Datexco y LFM SAS en año 2015 evidenció que un 80.08% pagaría por adquirir el conocimiento y la experiencia de una marca reconocida para reducir la probabilidad de fracaso (Dinero, 2017, “Precios de microfranquicias económicas,” parra. 5).

En el año 2014 en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla Propaís desarrolló un programa de fomento de microfranquicias, en el 2018 se identificó que las microfranquicias no logran conservar su mercado, “las Mipyme son alrededor de 96% de las empresas del país y dentro de ellas hay distintos niveles de desarrollo. Para cada uno hay programas diferentes, pero siempre encontramos un común denominador y es que las pequeñas empresas abren mercado, pero no tienen la capacidad para poderlo conservar” (Becerra Elejalde, 2018). Por lo tanto teniendo en cuenta el enunciado anterior es importante realizar un seguimiento del modelo de microfranquicias esto puede ayudar a identificar aquellos procesos que se deben mantener y aquellos que se deben revisar para mejorarlos o definitivamente cambiarlos.

En la ciudad de San Juan de Pasto sin embargo luego de la constitución de las microfranquicias las entidades responsables no han continuado con el seguimiento de las microfranquicias, esto demuestra que en San Juan de Pasto la información acerca del modelo de microfranquicias es bastante limitada, conocer cómo ha evolucionado el modelo de las microfranquicias constituidas en Pasto en el año 2014 ayudará a construir y estructurar el conocimiento para futuros proyectos que busquen replicar este modelo en otras comunidades.

La deserción de las personas que emprendieron una microfranquicia ha sido baja, sin embargo es importante que este tipo de casos no continúe debido a que esto genera pérdida de tiempo y costos tanto en logística como financieros, Arturo Ovando director de la unidad de emprendimiento de la Universidad Mariana menciona que dos (2) de las microfranquicias constituidas en el 2014 en la actualidad ya no continúan en el mercado, aquellas microfranquicias no habían definido claramente su modelo de negocio.

En la actualidad es difícil que una empresa de la región microfranquicie a un negocio, esto restringe o limita al emprendedor al momento de iniciar su idea de negocio, como menciona

Carlos Méndez fundador de Datagran “Quien hace empresa en Colombia está solo. No tiene el apoyo de nadie, ni de los bancos ni del Gobierno”. Probablemente esto se debe a que el emprendedor debe adaptar sus competencias y habilidades como: flexibilidad y adaptación a cambios, liderazgo de equipos a la marca que más se adapte a su idea de negocio.

En los estudios previos acerca de las microfranquicias se identificó que pocas entidades recopilaron información acerca de hechos, descripciones, detalles, ideas, análisis de comportamientos, observados en el entorno del negocio esto limita el lograr conocer aquellos factores que debemos investigar “el seguimiento permite conocer la pertinencia de las estrategias implementadas, ejecutar acciones oportunas que permitan anticiparse a los problemas, garantizar la sostenibilidad de los proyectos y retroalimentar los procesos de toma de decisiones en el marco de la planeación a mediano y largo plazo” (Digital, 2010).

De esta manera, como se mencionó anteriormente conocer el modelo de negocio de una empresa podría ser una ayuda fundamental para la creación de estrategias, del mismo modo nace la necesidad de conocer cómo han evolucionado las competencias de los emprendedores medidas a través del Test del Perfil Emprendedor.

1.4.3 Sistematización de variables.

Tabla 1.
Sistematización del Problema

Instrumento	Preguntas a responder
Lean Canvas	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es la propuesta de valor de las microfranquicias, ha cambiado la propuesta de valor? - ¿Cómo se relacionan las microfranquicias actualmente con el cliente, cómo ha cambiado desde su establecimiento? - ¿Qué canales utilizan actualmente las microfranquicias, cómo ha cambiado desde su establecimiento? - ¿Cuáles son los segmentos de clientes al cual están dirigidas las

	<p>microfranquicias actualmente respecto del segmento de clientes en el momento de la implementación?</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son los socios clave con los que cuenta las microfranquicias actualmente respecto a los aliados al momento de la aplicación? - ¿Cuáles con las actividades claves de las microfranquicias actualmente respecto a las actividades clave de estas en el momento de su aplicación? - ¿Cuáles son los recursos clave de las microfranquicias en la actualidad, cómo ha cambiado desde su establecimiento? - ¿Cuál es la estructura de costos de las microempresas en la actualidad, cómo ha cambiado desde su establecimiento? - ¿Cuáles son las fuentes de ingresos de las microfranquicias, como ha cambiado desde su establecimiento?
Canvas de Observación	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son los hechos, descripciones y detalles de las microfranquicias en la actualidad, cómo ha cambiado desde su establecimiento? - ¿Cuáles con los resultados del análisis del comportamiento de las microfranquicias en la actualidad, cómo ha cambiado desde su establecimiento? - ¿Cuáles son las ideas encontradas de las microfranquicias en la actualidad, cómo ha cambiado desde su establecimiento? - ¿Qué temas de investigación han sido planteados de las microfranquicias actualmente, cómo ha cambiado desde su establecimiento? - ¿Cuáles son las observaciones encontradas de las microfranquicias, cómo ha cambiado desde su establecimiento?
Test del Perfil Emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo ha sido la asunción de riesgos de los microfranquiciantes actualmente, cómo ha cambiado desde su establecimiento? - ¿Cuál es la capacidad de negociación de los microfranquiciantes actualmente, cómo ha cambiado desde su establecimiento? - ¿Cómo ha evolucionado la confianza en sí mismo de los dueños de las microfranquicias actualmente, cómo ha cambiado desde su establecimiento? - ¿Cómo ha evolucionado la flexibilidad y la adaptación a los cambios de los dueños de las microfranquicias actualmente, cómo ha cambiado

desde su establecimiento?

- ¿Cómo ha evolucionado la innovación y la creatividad de los dueños de las microfranquicias actualmente, cómo ha cambiado desde su establecimiento?
- ¿Cómo ha evolucionado el liderazgo de equipos en las microfranquicias actualmente, cómo ha cambiado desde su establecimiento?
- ¿Cómo ha evolucionado la tenacidad para el trabajo de los dueños de las microfranquicias actualmente, cómo ha cambiado desde su establecimiento?

Nota. Sistematización del problema de esta investigación. Fuente: Este estudio.

1.4.4 Hipótesis.

1.4.4.1 Hipótesis Nula.

Las microfranquicias estudiadas si han cambiado en las variables del modelo de negocio desde su constitución.

1.4.4.2 Hipótesis de Trabajo.

La competencia y las nuevas tendencias que existen en el mercado, permite establecer que las microfranquicias han cambiado.

1.4.4.3 Hipótesis Alternativa.

Las microfranquicias estudiadas no han cambiado en las variables del modelo de negocio desde su constitución.

Tabla 2.
Marco Lógico de Hipótesis

Marco Lógico de Hipótesis	
Sistematización de objetivo	Hipótesis
Documentar la propuesta de valor de la microfranquicia	H0= Hubo un cambio en la propuesta de valor de las microfranquicias H1= No hubo un cambio en las propuestas de valor de las microfranquicias
Documentar la relación con los clientes de la microfranquicia	H0= Hubo un cambio en la relación con los clientes de las microfranquicias H1= No hubo un cambio en la relación con los clientes de las microfranquicias
Documentar los canales que utiliza cada microfranquicia	H0= Hubo un cambio en los canales de las microfranquicias H1= No hubo un cambio en los canales de las microfranquicias
Documentar cuales son los segmentos de clientes de cada microfranquicia	H0= Hubo un cambio en los segmentos de clientes de las microfranquicias H1= No hubo un cambio en los segmentos de clientes de las microfranquicias
Documentar los socios clave con los que cuenta cada microfranquicia	H0= Hubo un cambio en los socios clave de las microfranquicias H1= No hubo un cambio en los socios clave de la microfranquicias
Documentar las actividades clave de cada microfranquicia	H0= Hubo un cambio en las actividades clave de las microfranquicias H1= No hubo un cambio en las actividades clave de las microfranquicias
Documentar los recursos clave de cada microfranquicia	H0= Hubo un cambio en los recursos clave de las microfranquicias H1= No hubo un cambio en los recursos clave de las microfranquicias
Documentar la estructura de costos de cada microfranquicia	H0= Hubo un cambio en la estructura de costos de las microfranquicias H1= No hubo un cambio en la estructura de costos de las microfranquicias
Documentar las fuentes de ingresos de cada microfranquicia	H0= Hubo un cambio en las fuentes de ingresos de las microfranquicias H1= No hubo un cambio en las fuentes de ingresos de las microfranquicias
Documentar los hechos, descripciones y detalles de cada microfranquicia	H0= Hubo un cambio en los hechos, descripciones y detalles de las microfranquicias H1= No hubo un cambio en los hechos, descripciones y detalles de las microfranquicias

Documentar los resultados del análisis de comportamientos de cada microfranquicia	H0= Hubo un cambio en los resultados del análisis de comportamientos de las microfranquicias H1= No hubo un cambio en los resultados del análisis de comportamientos de las microfranquicias
Documentar las ideas encontradas en cada microfranquicia	H0= Hubo un cambio en las ideas encontradas de las microfranquicias H1= No hubo un cambio en las ideas encontradas de las microfranquicias
Documentar los temas investigación que son planteados en cada microfranquicia	H0= Hubo un cambio en los temas de investigación planteados de las microfranquicias H1= No hubo un cambio en los temas de investigación planteados de las microfranquicias
Documentar las observaciones encontradas en cada microfranquicia	H0= Hubo un cambio en las observaciones encontradas de las microfranquicias H1= No hubo un cambio en las observaciones encontradas de las microfranquicias
Documentar la asunción de riegos de cada microfranquiciado	H0= Hubo un cambio en la asunción de riegos de los microfranquiciados H1= No hubo un cambio en la asunción de riegos de los microfranquiciados
Documentar la capacidad de negociación de cada microfranquiciado	H0= Hubo un cambio en la capacidad de negociación de los microfranquiciados H1= No hubo un cambio en la capacidad de negociación de los microfranquiciados
Documentar la confianza en sí mismo de cada microfranquiciado	H0= Hubo un cambio en la confianza en sí mismo de los microfranquiciados H1= No hubo un cambio en la confianza en sí mismo de los microfranquiciados
Documentar la flexibilidad y la adaptación a los cambios de los dueños de las microfranquicias	H0= Hubo un cambio en la flexibilidad y la adaptación a los cambios de los microfranquiciados H1= No hubo un cambio en la flexibilidad y la adaptación a los cambios de los microfranquiciados
Documentar la innovación y la creatividad de los microfranquiciados	H0= Hubo un cambio en la innovación y la creatividad de los microfranquiciados H1= No hubo un cambio en la innovación y la creatividad de los microfranquiciados
Documentar el liderazgo de equipos de cada microfranquiciado	H0= Hubo un cambio en el liderazgo de equipos de los microfranquiciados H1= No hubo un cambio en el liderazgo de equipos de los microfranquiciados
Documentar la tenacidad para el trabajo de cada microfranquiciado	H0= Hubo un cambio en la tenacidad para el trabajo de los microfranquiciados H1= No hubo un cambio en la tenacidad para el trabajo de los microfranquiciados

Nota. Marco lógico de hipótesis. Fuente: Este estudio.

1.5 Justificación

1.5.1 Teórica.

La investigación propuesta busca hacer un seguimiento al modelo de microfranquicias de tres microfranquicias y sus representantes legales mediante las variables derivadas de tres instrumentos como: Lean Canvas, Canvas de Observación, y Test del Perfil Emprendedor, con el objetivo de hacer un seguimiento y determinar cómo ha sido la evolución, lo cual permitirá al lector verificar si las diferentes variables estudiadas de cada microfranquicia y de cada representante legal han sufrido algún cambio desde el momento de su constitución hasta su actual funcionamiento.

1.5.2 Práctica.

Esta investigación se realiza porque existe la necesidad de conocer y averiguar si el programa de microfranquicias solidarias aplicado en el municipio de San Juan de Pasto fue exitoso o de lo contrario no tuvo resultado, lo que permitirá tomar como referencia esta investigación para constatar si nuevamente se aplica el modelo de microfranquicias; además los resultados permitirán conocer los errores que se tuvieron durante el proceso de implementación del modelo de microfranquicias.

1.5.3 Metodológica.

Dentro de la metodología del trabajo, se acude a la aplicación de tres instrumentos que son el Lean Canvas, el Canvas de Observación que permite conocer la estructura del negocio y el entorno en el que se encuentra y el Test del Perfil Emprendedor que permite conocer las competencias y habilidades de una persona. Mediante el empleo del tipo de investigación descriptiva se puede obtener información actual de las tres microfranquicias y compararla con

información que se tenía al momento de constitución hasta el funcionamiento actual de las microfranquicias.

1.5.4 Política.

En lo político es de gran importancia la presente investigación, ya que a través de los resultados esperados este estudio permite que entidades gubernamentales generen apoyo al crecimiento de las microfranquicias constituidas por medio de recursos financieros. También porque mediante el éxito del programa de microfranquicias solidarias existe la posibilidad de que ciertos actores contribuyan a la implementación de un nuevo programa que ayude a dar solución a las distintas problemáticas que existen en el contexto local.

1.5.5 Social.

En la parte social, esta investigación contribuye a enfrentar y dar solución a las personas que se encuentran en la base de la pirámide (Prahalad, 2005) afectadas por problemas sociales, como el desempleo, la pobreza, la desigualdad, la falta de oportunidades, personas en condición de vulnerabilidad, víctimas del conflicto armado, entre otros. Con lo cual se busca promover que personas con características emprendedoras tengan su propia empresa.

1.5.6 Económica.

En lo económico es de gran importancia esta investigación porque da a conocer la situación actual de cada microfranquicias y como están económicamente en el mercado, lo que contribuye al desarrollo económico de la región a través de las compras y ventas de productos que cada microfranquicia realiza, también porque cada pequeña empresa debido a su crecimiento empieza a generar empleo, lo que ayuda al índice de factores económicos de una región.

1.5.7 Académica.

En lo académico es muy importante realizar esta investigación porque permite reforzar conocimientos sobre la temática estudiada, generar casos de estudios a un modelo de negocio, ya que es un tema poco estudiado, existe la posibilidad de que esta investigación sea referente para la realización de nuevas investigaciones enfocadas a la temática.

Esta investigación permitirá ayudar a encontrar aciertos y dificultades dentro del modelo, con el fin de determinar qué tan asertivo ha sido la implementación de este modelo y además sugerir propuestas que complementen aquellas dificultades encontradas durante el proceso de constitución e implementación del modelo. Las microfranquicias son un tema poco estudiado en Colombia, por lo tanto existen pocos estudios que ayuden a entender el funcionamiento e impacto de este modelo en comunidades vulnerables, por lo tanto esta investigación contribuye a generar y complementar nuevo conocimiento a otras investigaciones que se relacionen con la temática estudiada.

1.5.8 Personal.

Desde la perspectiva personal existe un interés por aplicar el conocimiento, experiencias y demás factores aprendidos tanto en la academia como en la vida cotidiana, también porque se busca entender cómo ha sido el proceso de evolución de las microfranquicias. Generar aportes a esta temática es de gran utilidad para aquellas personas que iniciaron todo el proceso de constitución y formalización del modelo de microfranquicias.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General.

Realizar un seguimiento y evaluación del caso del modelo de las microfranquicias de los emprendimientos constituidos en San Juan de Pasto en el año 2014, en el programa

“microfranquicias solidarias con población en condición de vulnerabilidad – innovación social para la paz” en el año 2018.

1.6.2 Objetivos Específicos.

- Analizar la información actual recolectada del Lean Canvas y el Canvas de Observación de las microfranquicias con la información obtenida al momento de su constitución.
- Identificar la información actual recolectada de la aplicación del Test del Perfil Emprendedor de los representantes legales de cada microfranquicia con la información obtenida al momento de la constitución.
- Describir las variables que evolucionaron en las microfranquicias seleccionadas en esta investigación.

1.7 Delimitación

1.7.1 Delimitación espacial.

La presente investigación se va a desarrollar en el municipio de San Juan de Pasto.

1.7.2 Delimitación temporal.

La presente investigación se va a desarrollar en los periodos comprendidos del año 2014 a 2018.

1.7.3 Delimitación temática.

La temática que se va estudiar son las microfranquicias.

1.8. Proceso Metodológico

1.8.1 Tipo de Investigación.

El tipo de investigación es descriptiva, debido que se parte de una teoría que es la de microfranquicias y se pretende determinar su evolución ya que este tipo de investigación “Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades,

procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, METODOLOGÍA de la investigación, 2010).

1.8.2 Diseño de Investigación.

El diseño de esta investigación es etnográfico ya que busca describir y analizar lo que las personas de un sitio, estrato o contexto determinado hacen usualmente, así como los significados que le dan a ese comportamiento realizado en circunstancias comunes o especiales, y finalmente, presenta los resultados de manera que se resalten las regularidades que implica un proceso cultural (Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación, 2014).

1.8.3 Enfoque de Investigación.

El enfoque de la investigación es cualitativo debido a que la presente investigación se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente; también se busca obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes, donde el investigador se introduce en las experiencias de los participantes y construye el conocimiento, siempre consiente de que es parte del fenómeno estudiado (Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación, 2014).

1.8.4 Fuentes de Recolección de Información.

Las fuentes de recolección de información utilizadas para esta investigación fueron la entrevista y la observación.

1.8.5 Población y Muestra.

1.8.5.1 Población.

La población utilizada en esta investigación son todas las microfranquicias del departamento de Nariño, representadas por nueve (9) microfranquicias como:

- Precooperativa Las Gaviotas Nariño
- Precooperativa Limesport Nariño
- Precooperativa Manos Unidas Pasto
- Precooperativa Fruti Helados la Ñapanguita
- Precooperativa Rica Panela Nariño
- Precooperativa Slore Fashion
- Precooperativa Suministros Nuevo Milenio Sur Occidente
- Precooperativa Tierras Cafeteras, Sabor y Origen
- Precooperativa Supermotos

1.8.5.2 Muestra.

Para la muestra de esta investigación se seleccionaron las microfranquicias ubicadas en el municipio de San Juan de Pasto que aún permanecen en el mercado, las cuales son:

- Precooperativa Limesport Nariño
- Precooperativa Manos Unidas Pasto
- Precooperativa Suministros Nuevo Milenio Sur Occidente

2. Marcos Referenciales

2.1 Marco Contextual

San Juan de Pasto es un municipio colombiano, se ubica al suroccidente de la nación, en la región andina, es el principal centro económico del departamento de Nariño el 11,1 % de los establecimientos se dedica a la industria; el 56,0 % al comercio; el 28,9 % a servicios y el 4,1 % a otra actividad, en el área urbana las principales actividades económicas son el comercio y los servicios con algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50 % corresponden a la manufactura artesanal. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto, y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles. Para desarrollo de la actividad comercial, principalmente con el vecino país de Ecuador, existen varios centros comerciales. La Cámara de Comercio de Pasto fue instituida en 1918 y según su anuario estadístico para el 2008 contaba con 14 066 establecimientos comerciales de los cuales el 58,5 % estaban dedicados al comercio y reparación de vehículos. En la zona rural predominan las actividades agrícolas y de ganadería. En pequeña escala hay actividad minera (DANE, 2005).

El tema a desarrollar en el municipio son las microfranquicias; que son pequeñas empresas que fueron constituidas por el programa microfranquicias solidarias de occidente, a las cuales se les va a realizar un seguimiento para conocer cuál es su situación actual desde que entraron en funcionamiento. De igual manera se busca conocer cómo han evolucionado las competencias de los representantes legales de cada microfranquicia.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Estado del Arte.

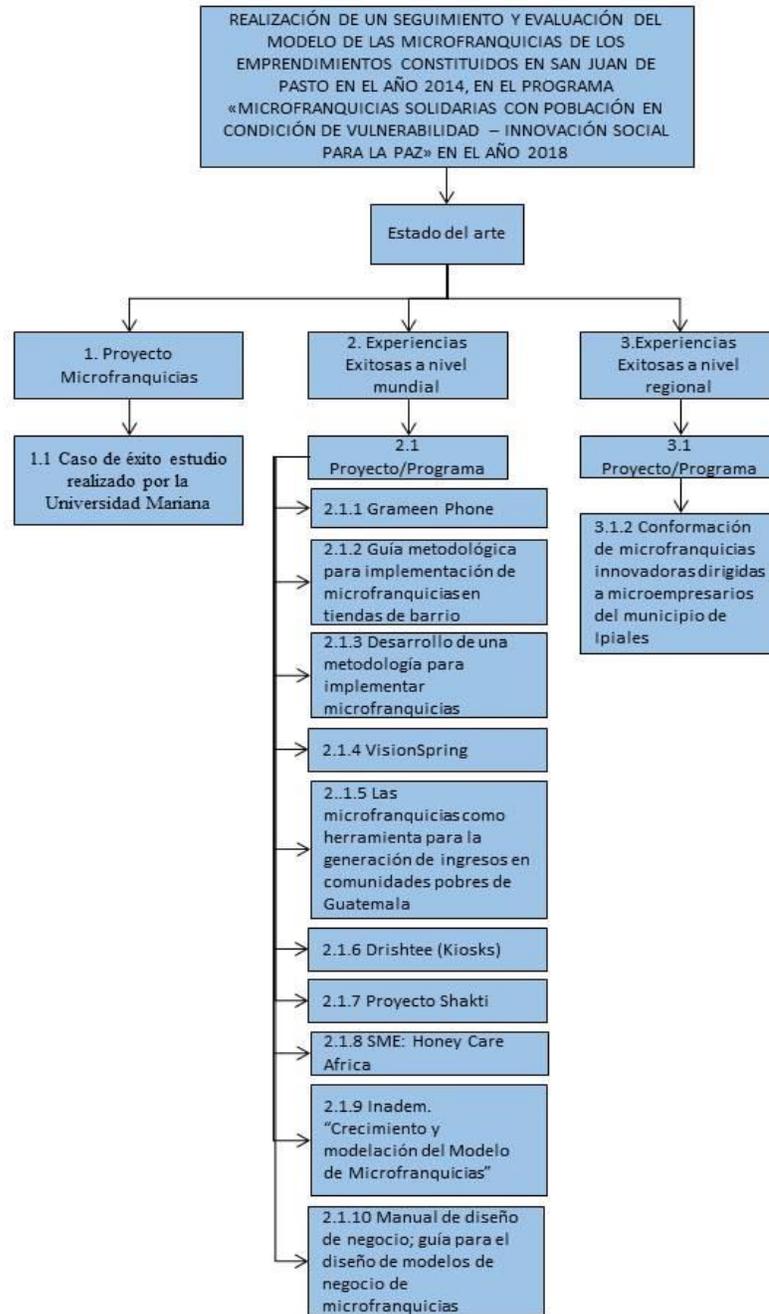


Figura 1. Estado del Arte

Fuente. Este estudio

El nivel de desarrollo que se ha alcanzado con el modelo de las microfranquicias solidarias en la región es limitado. Al realizar esta investigación se tuvo en cuenta distintas fuentes bibliográficas existentes, como: El proyecto desarrollado el año 2010 por el Banco Interamericano de Desarrollo en México denominado “Programa de microfranquicias sociales”, el cual busca desarrollar un modelo de microfranquicias que contribuya a la generación de empleo y la mejora de ingresos de las personas, donde se identificaron pequeños negocios exitosos con características para ser replicados.

A nivel regional se tomó como referencia el Programa Nacional de Microfranquicias Solidarias Innovadoras, que se desarrolló en los departamentos de Cauca, Nariño, Valle del Cauca y Chocó, este programa fue llevado a cabo por la Universidad Mariana, la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias y Colciencias con el acompañamiento de entidades como la Universidad de Nariño, SENA Nariño, ACOPI Nariño, la Alcaldía de Pasto y la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño (CIEN), dicho programa se dirigió a poblaciones vulnerables, desplazados y víctimas del conflicto armado. Las personas beneficiadas con sus negocios fueron inicialmente capacitadas por el SENA, en cada región se postularon distintos negocios los cuales fueron evaluados, y luego se seleccionaron las que cumplían los requisitos requeridos por las entidades. Después de este proceso los negocios recibieron el apoyo y acompañamiento de entidades como la Universidad Mariana.

Tabla 3.

Proyecto Microfranquicias Universidad Mariana

Proyecto Microfranquicias	
Objetivos de Estudio	Relación con el trabajo
<p>Seleccionar proyectos diferente naturaleza y vocación, con potencial de convertirse en microfranquicias adaptables y compatibles con la economía solidaria, según el entorno local y la generación de ingresos en la población vulnerable de Nariño.</p> <p>Identificar y caracterizar negocios validados en el mercado con potencial de convertirse en microfranquicias.</p> <p>Identificar y caracterizar los beneficiarios de las microfranquicias solidarias (microfranquiados) entre la población vulnerable de Nariño registradas en las bases de datos del Gobierno Nacional.</p> <p>Acompañar a los microfranquiados en la elaboración de los proyectos de microfranquicias, mediante actividades de capacitación y entrenamiento.</p> <p>Seleccionar, acompañar e implementar, los proyectos para la creación de microfranquicias que mejor respondan a la estrategia de generación de ingresos.</p> <p>Generar evidencia que permita el análisis de esta estrategia piloto de innovación social para la generación de ingresos en población vulnerable, con miras a fortalecer la política pública en estos temas.</p>	<p>Esta investigación pretende hacer una caracterización y un seguimiento de las microfranquicias beneficiadas por el proyecto microfranquicias en el occidente colombiano. Los resultados nos permitirán conocer el estado actual de las microfranquicias.</p> <p>Mediante esta investigación se busca conocer el impacto de la capacitación de las personas en competencias empresariales y cómo estas han evolucionado y cómo el desarrollo de éstas puede ayudar a que los representantes legales puedan lograr que su negocio sea rentable y sostenible a largo plazo.</p>
<i>Nota.</i> Proyecto microfranquicias Universidad Mariana y su relación con esta investigación. Fuente: Este estudio.	

Tabla 4.
Experiencias Exitosas

País	Año	Proyecto/Programa	Microfranquiciante	Aliados	Descripción del proyecto	Relación con el trabajo
Bangladesh		Grammen Phone	Grammen Telecom, Grammen Phone, Grammen Bank		Proporcionar financiamiento a través del arriendo de un celular a mujeres, quienes venden minutos a los residentes de las aldeas cercanas (Fairbourne, Gibson, & Gibb Dyer, 2007).	Aborda la necesidad de iniciar y expandir pequeñas empresas que apoyen el autoempleo y que a la vez pueda mejorar los estándares de vida de los microfranquiciados.
Bolivia	2016	“Guía metodológica para implementación de microfranquicias en tiendas de barrio”	FUNDES Bolivia	Gobierno local, FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones)	Fortalecimiento del sector del comercio minorista, apoyado de entidades de investigación, formación y desarrollo, a través de proyectos que replicables.	Esta investigación da a conocer la metodología estudiada para la ejecución de un proyecto de microfranquicias, mediante el desarrollo de tres modelos propuestos.
Brasil	2009	“Desarrollo de una metodología para implementar microfranquicias”			El objetivo general fue posibilitar la expansión sostenible de micro y pequeña empresas brasileñas.	Esta investigación se relacionó con el proyecto aplicado en Brasil debido a que pretende conocer la sostenibilidad de un negocio mediante este modelo aplicado a pequeñas ideas de negocio.
El Salvador	2006	VisionSpring	VisionSpring		Proporciona a los emprendedores un “Kit de herramientas de negocios” que contiene todos los productos y materiales necesarios para la comercialización y venta de gafas. Los empresarios reciben capacitación y apoyo continuo en ventas,	Informa acerca de la importancia de la transmisión del Know How a los microfranquiciados como factor clave para de sostenibilidad y éxito de un negocio.

					marketing y habilidades comerciales. Los emprendedores de Visión brindan servicios de atención ocular ganando un ingreso a través de sus actividades (MANAUS Consulting, 2013).	
Guatemala	2013	“Las microfranquicias como herramienta para la generación de ingresos en comunidades pobres de Guatemala”	VISIÓN MUNDIAL	Gobierno local, FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones)	El objetivo de este proyecto fue contribuir al incremento de los ingresos de familia en Guatemala (Guest, 2014).	Esta investigación se relacionó con el proyecto aplicado en Guatemala debido a la búsqueda de nuevas ideas para el incremento de ingresos de comunidades pobres.
India	2005	Drishtee (Kiosks)	Drishtee	Gobierno local, Microsave, Clinton Global Initiative, Microsoft	Crea una red de microempresarios en las áreas, vende nuevos productos y servicios para beneficiar a las aldeas locales, mejorar el acceso a la información y crear empleo. Ofrecen distintos servicios y productos.	Afronta la importancia de que un negocio puede implementar la venta de productos y también la prestación de servicios al mismo tiempo.
India	2000	Proyecto Shakti	Unilever	Gobierno local, ONGs, agencias de microfinanciamiento	Distribuir productos Unilever en zonas rurales, la compañía ayuda a capacitar y proveer apoyo de marketing local a mujeres, empoderándolas financieramente creando oportunidades de subsistencia para ellas (Prystay, 2005).	Aborda la importancia de la capacitación en habilidades de negociación y comunicación como medio para administrar un negocio de manera efectiva.
Kenya		SME: Honey Care África	Honey Care África (HCA)	Gobierno local, ONGs	Capacitar a pequeños agricultores en la apicultura	Permite conocer la importancia del desarrollo y

México		Inadem. “Crecimiento y modelación del Modelo de Microfranquicias”	Gobierno local	comercial y luego compra su miel por un precio garantizado. El objetivo del proyecto es desarrollar un paquete de apicultura que pueda proporcionarse directamente a los hogares rurales a un costo asequible, que incluya todos los componentes necesarios de una microempresa de apicultura (Logsdon, 2017). El objetivo fue implementar tres modelos diferentes de microfranquicias como opción de negocio para la población de áreas marginadas de México (zonas rurales y periurbanas), con el ámbito de contribuir a la disminución de la pobreza en el país.	fomento de asociaciones que fomenten la sinergia entre distintas organizaciones para fortalecer cada aspecto del proyecto en desarrollo. Esta investigación se relacionó con el proyecto aplicado en México en la búsqueda y recolección de información acerca del impacto del modelo de microfranquicias en comunidades marginadas.
Paraguay	2010	“Manual de diseño de negocio; guía para el diseño de modelos de negocio de microfranquicias”	Gobierno local	Desarrollado por la fundación Paraguaya, describe los pasos que se siguieron para poner en práctica el modelo (Fundacion paraguaya, 2014).	En esta investigación también se aplicará los instrumentos como el lean canvas.

Nota. Experiencias exitosas de microfranquicias en América y el mundo y su relación con esta investigación. Fuente: Este estudio.

A nivel local el trabajo de grado denominado “Conformación de microfranquicias innovadoras dirigidas a microempresarios del municipio de Ipiales” buscaba un mayor desarrollo regional mediante el sistema de microfranquicias para mejorar las condiciones de vida de los Ipialesños y la generación de oportunidades económicas a través del manejo de negocios exitosos sin tener grandes habilidades técnicas para su control y dirección.

La investigación denominada “Viabilidad de crear una marca competitiva del café mediante las microfranquicias solidarias realizada por estudiantes de la Universidad de Nariño del programa de Administración de Empresas durante el año 2014” (Martínez, 2014), se toma como referencia la ciudad de Pasto y problemáticas sociales que afectan a la comunidad en general por ejemplo la falta de empleo y el incremento de la informalidad ante los cuales el sistema de negocio de microfranquicia surge como una oportunidad de generación de empleo e ingresos para el sostenimiento individual y el de sus familias.

En el ámbito internacional podemos citar los proyectos desarrollados exitosamente en países como Paraguay donde la implementación de un modelo de microfranquicias ayudo a la resolución de problemáticas presentadas en el país mediante un programa llamado “manual de diseño de negocio; guía para el diseño de modelos de negocio de microfranquicias” desarrollado por la fundación Paraguaya en donde describe los pasos que se siguieron para poner en práctica el modelo (Fundación Paraguaya, 2010).

Propaís es una entidad mixta colombiana que realizo un informe en el año 2015, en el cual presento un benchmarking acerca de los modelos de microfranquicias desarrollados en Latinoamérica (Cárdenas S., 2015).

2.2.2 Fundamentación Teórica.

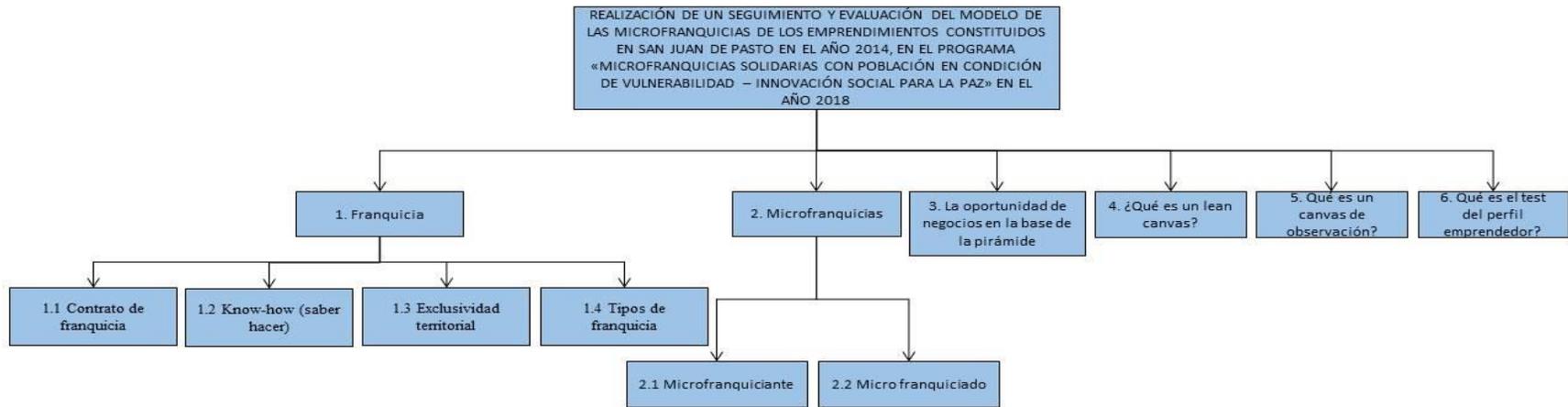


Figura 2. WBS Marco Teórico

Fuente. Este estudio

2.2.2.1 Franquicia.

La franquicia es un modelo de negocios en donde la comercialización de productos, servicios y/o tecnología se basa en una colaboración entre empresas legales y financieramente distintas e independientes. Es un acuerdo entre dos personas, una empresa por lo general, a otra persona que quiera explotar o comercializar su producto; para que esto se lleve a cabo la empresa debe tener: la propiedad de una razón social, un nombre comercial, una marca de fábrica de comercio o de servicios, una colección de productos y/o servicios ofrecidos de manera original y específica. “Para que el acuerdo se dé entre las partes estas deben estar ligadas a un contrato que se conoce como contrato de franquicia” (Sepúlveda, 2017).

2.2.2.2 Contrato de franquicia.

En este contrato se fijan las condiciones que se van a regir entre la empresa dueña del producto y la persona que lo va a explotar, es un requisito indispensable, de forma que si no se ha establecido un contrato se puede afirmar que no existe franquicia, pasos fundamentales a seguir para la constitución de este tipo de contrato se resume en los tres apartados siguientes:

- Debe ser equilibrado: Para que la franquicia tenga éxito es esencial que tanto la empresa como quien obtenga la franquicia obtengan beneficios adicionales a los que podrían conseguir actuando de forma independiente.
- Debe estar completo: El contrato de franquicia debe ser completo, es decir debe incluir prever todas las circunstancias, situaciones y problemas que afecten a las relaciones entre la entidad que otorga la franquicia y quien la recibe.
- Debe ser preciso: La precisión en el contrato de franquicia a que no pueda dar lugar a diferentes interpretaciones, es decir que no admite confusiones entre las partes (Díez de Casto, 1998).

Los contratos de franquicia son generalmente libres y pueden incluir una gran variedad de cláusulas, dependiendo de los países en los que se lleve a cabo, ya que la regulación nacional puede variar. Aun existiendo diferentes normativas en los diferentes países, éstas son algunas de las condiciones que suelen aparecer con más frecuencia en estos tipos de contratos:

- Identificar las partes: Organización que da la explotación de los productos o servicios y entidad que desea explotar productos o servicios franquiciados.
- Transferencia de los diferentes conocimientos.
- Sobre el establecimiento y el personal.
- Deberes respecto de las marcas que se transfieren.
- Orden sobre precios recomendados de reventa de los productos o servicios.
- Orden relativa a la exclusividad y relaciones con otras empresas de la red.
- Deberes de las partes en cuanto a la publicidad de la marca y la franquicia.
- Ordenes acerca de la duración del contrato y de su terminación.

“Hay varios elementos importantes que componen la franquicia” (Díez de Castro, *Práctica de la franquicia*, 1998).

Por una parte la marca comercial que corresponde a la empresa, que está integrada por dos elementos importantes, el nombre de la marca es lo que permite a los compradores identificar un producto o servicio y el logotipo que es la expresión gráfica de la marca, está también permite identificar productos similares o idénticos en cuanto a su fabricación o utilización y poseen utilidades como: representar un valor añadido para la empresa, constituyen una propiedad legal importante entre otras.

2.2.2.3 Know-how (saber hacer).

Es la manera de hacer las cosas; son los conocimientos, el saber especializado y la experiencia. El know-how puede designar no solamente fórmulas y procedimientos secretos sino también una técnica que guarde conexión con procedimientos de fabricación patentados y que sea necesaria para hacer uso de la patente; también puede designar procedimientos prácticos, particularidades y procedimientos especializados técnicos (Mosquere Muñoz, 2010).

2.2.2.4 Exclusividad territorial.

Es el área o territorio donde la empresa tiene su mercado, y el cual va a ir concediendo de forma exclusiva a las diferentes personas o entidades que adquieran la franquicia (Díez de Castro, Práctica de la franquicia, 1998).

2.2.2.5 Tipos de franquicia.

- Franquicia industrial: El franquiciador y franquiciado son fabricantes, el microfranquiciado generalmente además de la producción se convierte en distribuidor exclusivo del producto en el territorio concedido.
- Franquicia de distribución: El franquiciador actúa como distribuidor o revendedor de los productos fabricados por otras empresas. Su actividad es la de una central de compras.
- Franquicia de servicios: Lo que se franquicia es un servicio no un producto; no existe producto o este es menos importante o parte complementaria del servicio ofrecido, “la aportación del franquiciador es básicamente todo el conjunto de conocimientos que posee la entidad (know-how)” (Díez de Castro, Práctica de la franquicia, 1998).

2.2.2.6 Microfranquicias.

Para comprender mejor este tema se realizó una breve explicación de lo que son las franquicias y cuáles son sus componentes, ya que las microfranquicias son origen de éstas. Las

microfranquicias son una iniciativa empresarial para aquellos que emprenden por necesidad, una solución al desempleo y subempleo, ayuda a personas con pocos recursos y estimula el emprendimiento empresarial, con este modelo de negocio se pretende transferir a los individuos las herramientas necesarias para operar un negocio de manera exitosa.

Es el modelo de negocios que es ofrecido al microfranquiciado.

“Los beneficios son mutuos dentro del sistema de microfranquicia tanto para el dueño que es el microfranquiciante como para quien adquiere los derechos para operarla; el microfranquiciante tiene la oportunidad de distribuir sus productos en zonas donde antes era inaccesible por el desconocimiento de la demanda o la dificultad de llegar a estas zonas por las distancias” (Buenadicha, 2011).

En cuanto que para el microfranquiciado se trata de una oportunidad de tener un negocio con alto potencial de éxito, tener la oportunidad de acceder a capacitaciones sobre cómo manejar el negocio, en temas relacionados con mercadeo, contabilidad, servicio al cliente, temas sumamente importantes para el microfranquiciado ya sea hacia la producción o distribución de un bien o un servicio que se vaya a realizar.

Durante la séptima conferencia Anual de microfranquicias en Brigham Young University (BYU) se define a las microfranquicias como “pequeñas empresas o microempresas que pueden ser fácilmente replicables con solo seguir conceptos comprobados de mercadeo y operacionales” (Ideas, 2012). Las microfranquicias deben impulsar el desarrollo económico y el microfranquiciante ayuda al microfranquiciado a desarrollar su negocio, generando empleos a otros y aumentando los activos de la familia que siga este modelo de negocio.

Las microfranquicias son una alternativa para la generación de una fuente de ingresos para personas inactivas tal como lo asegura Giovanni Reyes “Son oportunidades para personas que se

encuentran desempleadas. En realidad se convierten en buenas opciones para la solicitud de créditos con el objetivo de establecer un negocio. Claro que la retribución no es tan alta como las que se tiene como un modelo tradicional de franquicia, pero es una buena oportunidad para pensar” (Rodríguez Sarmiento, 2018).

La franquicia y la microfranquicia son vehículos que pueden ayudar a generar un mayor empleo y apoyar el espíritu empresarial (Runde, 2016).

Este modelo se caracteriza porque además de brindar la opción a las personas de poder adquirir su propio negocio, también puede generar de 3 a 5 empleos, con un potencial de mercado, que puede ser replicable, adaptable y de bajo riesgo dada su estandarización y el acompañamiento que se brinda a los microfranquiciados, algunas de las ventajas que tienen las microfranquicias son:

- Construye capital social.
- Facilita la replicación y el crecimiento ordenado.
- Permite el crecimiento empresarial con recursos de terceros.
- Abre la puerta a posicionar una marca en tiempos y territorios no rápidamente alcanzables para una figura jurídica tradicional.
- Formación, entrenamiento y soporte.
- Transfiere modelos de operación y administración comprobados.
- Dan acceso a economías de escala al aprovechar procesos de compra en volumen.
- Acceso a una red de personas con habilidades, contactos en continuo crecimiento y con objetivos similares.

2.2.2.7 Microfranquiciante.

Es una pequeña empresa o un negocio que presta su nombre y transfiere a otra todo o algo de su saber hacer, para facilitar su arranque y posicionamiento (Obando Ibarra, Fuertes Torres, & Ibarra, 2017).

2.2.2.8 Microfranquiciado.

Es un micro emprendedor de escasos recursos con poca educación formal y poco acceso a capital que se adueña y opera la microfranquicia (Tormo Franquicias Consulting, 2018).

2.2.2.9 La Oportunidad de Negocios en la Base de la Pirámide.

Los pobres pueden constituir el motor de la próxima ronda de comercio y prosperidad globales. Pueden ser fuente de innovación. Atender a los consumidores de la base de pirámide exigirá innovaciones en tecnología, productos y servicios, así como en los modelos empresariales; las microfranquicias constituyen un modelo de negocio empresarial con un carácter social fuerte, siendo una alternativa para la base de la pirámide (Prahalad, La oportunidad de negocios en la base de la pirámide, 2005).

Un enfoque en la base de la pirámide que busque asociar, innovar y lograr escenarios ganadores en los cuales los pobres estén activamente comprometidos y donde, al mismo tiempo, las compañías que le suministran productos y servicios sean rentables. Dicha colaboración entre los pobres, las organizaciones de la sociedad civil, los gobiernos y las grandes firmas puede crear los mercados más grandes y de crecimiento más acelerado en el mundo. En el corazón de la solución a la pobreza se encuentra un espíritu empresarial generalizado y en gran escala (Prahalad, La Oportunidad de Negocios en la base de la pirámide, 2005).

El trabajo de capacitación es crucial. La mayoría de los mercados de la base de la pirámide son deficientes en cuanto en cuanto a habilidades. El diseño de productos y servicios debe tener

en cuenta los niveles de habilidades, la infraestructura deficiente y dificultad de acceso para el servicio en áreas remotas (Prahalad, La Oportunidad de Negocios en la base de la pirámide, 2005).

2.2.2.10 ¿Qué es un Lean Canvas?

El modelo de negocio es una estructura en la cual se describe la lógica de como las organizaciones crean, entregan y capturan valor económico, social o de cualquier tipo.

El Lean canvas es una herramienta que ayuda a discutir, mapear, diseñar e inventar nuevos modelos de negocio. El texto de Alexander Osterwalder busca que los emprendedores en un grupo de trabajo plasmen una propuesta de valor, donde identifiquen ideas de emprendimiento para la generación de soluciones y nuevos métodos que les podrían ayudar a crear un negocio que ayude a la superación de la pobreza (SENA & Colombia Red Tecnoparque, 2013), también es una herramienta que sirve para desarrollar proyectos de innovación social que permite determinar cómo ejecutar, cómo ganar dinero, cómo distinguir valor y cómo organizar un proyecto. Es un instrumento que permite probar la viabilidad de un negocio que soluciona una necesidad con pocos recursos (Obando Ibarra, Fuertes Torres, & Ibarra, Microfranquicias solidarias con población en condiciones de vulnerabilidad, 2017).

2.2.2.11 ¿Qué es un Canvas de Observación?

Este canvas es diligenciado por el investigador quien a través de una observación de campo busca conocer al emprendedor en su contexto y de esta manera analizar sus interacciones. Se debe realizar la observación a través de distintos roles como: etnólogo (observar a las personas en sus actividades cotidianas que estén relacionadas con el producto, proceso o servicio objeto de estudio), entrevistador (elaborar y encuestar a través de una guía de encuesta), documentalista (documentar las actividades de observación con anotaciones, fotos y videos) y observador

participativo (asumir momentáneamente el rol de usuario) (SENA & Colombia Red Tecnoparque, 2013).

Es una herramienta para describir observaciones realizadas durante la visita, está compuesto por 5 bloques de construcción: hechos, descripciones o detalles; análisis de comportamientos, ideas, ¿Qué debemos investigar? y nuestras observaciones (Obando Ibarra, Fuertes Torres, & Ibarra, Microfranquicias solidarias con población en condiciones de vulnerabilidad, 2017).

2.2.2.12 ¿Qué es el Test del Perfil Emprendedor?

Es un cuestionario que cuenta con 28 preguntas, es diligenciado por el representante legal del negocio con el objetivo de identificar las competencias y cualidades emprendedoras de una persona (ILDEFE, 2014). Recoge la información de los emprendedores postulados en los proyectos preseleccionados con respecto a sus competencias y cualidades. Este test, es tomado de la metodología empleada por el SENA en sus procesos de emprendimiento y empresarismo (Obando Ibarra, Fuertes Torres, & Ibarra, Microfranquicias solidarias con población en condiciones de vulnerabilidad, 2017).

2.3 Marco Legal

Tabla 5.
Marco Legal

Ley, decreto, resolución	Descripción	Relación con el trabajo
Programa 21	El objetivo a largo plazo de este programa es capacitar a los pobres para el logro de una subsistencia sostenible, mediante la creación de planes de desarrollo especiales para zonas rurales y pobres de zonas urbanas (Naciones Unidas, 1992).	Rescata la importancia de la capacitación de personas en condiciones de vulnerabilidad de áreas rurales y urbanas tanto en el desarrollo de las habilidades y competencias de emprendimiento como la responsabilidad de estos con el impacto medio ambiental.
Ley No. 1785 21 de Junio de 2016	Esta ley creo Red Unidos con “la misión de promover acciones coordinadas y focalización prioritaria de recursos y acciones sobre la población más vulnerable.” Resumiendo de la siguiente manera. La presente ley tiene como objetivos ampliar y mejorar la previsión de servicios sociales del estado, garantizar el acceso preferente de los hogares en condición de pobreza extrema a la oferta de servicios sociales del estado, desde los enfoque diferenciales, promover y acompañar la inversión social privada, con el fin de complementar los servicios sociales que debe garantizar el estado para que los hogares en condición de pobreza extrema se puedan beneficiar (Gobierno Nacional, Presidencia, 2016).	El acompañamiento a personas o grupos de personas de la base de la pirámide en iniciativas publico privadas como medio para la erradicación de la pobreza extrema.
Decreto 2094 de	Establece que el objetivo del Departamento Administrativo para la	Este decreto se relaciona con la investigación

2016	Prosperidad Social es el de formular, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar las políticas, planes, programas y proyectos para la inclusión social y la reconciliación en términos de superación de la pobreza y la pobreza extrema, la atención de grupos vulnerables, la atención integral a la primera infancia, infancia y adolescencia, y la atención y reparación a víctimas del conflicto armado, el cual debe desarrollarse de manera directa, a través de sus entidades adscritas o vinculadas, en coordinación con las demás entidades u organismos del Estado competentes.	debido a su importancia dentro de la temática de estudio como es la búsqueda de nuevas alternativas de inclusión social que permita a una familia generar ingresos y a la vez negocios que sean sustentables y puedan en el futuro generar nuevos empleos.
Resolución no. 02717 de 4 oct. 2016	“Por la cual se establecen los criterios de identificación, selección, vinculación, permanecía y egreso de hogares en condición de pobreza extrema a la estrategia para la superación de la pobreza extrema-red unidos”	Esta resolución se relaciona con esta investigación ya que se busca identificar como ha influido las estrategias tanto del modelo de negocios como del test del perfil emprendedor en las personas de la base de la pirámide en su vida y en los negocios.
Ley 1014 de 2006	De fomento a la cultura del emprendimiento. Esta ley tiene por objeto la promoción del espíritu emprendedor, creando un vínculo entre el sistema educativo y el sistema productivo nacional formando en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales. Busca el desarrollo productivo de micro y pequeñas empresas innovadoras, para generar trabajo de calidad y aportar al sostenimiento de fuentes productivas (Gobierno Nacional, Presidencia, 2006).	Esta ley se relaciona con el trabajo debido a que busca que las personas de la base de la pirámide sean emprendedoras de esta forma tener igualdad de oportunidades en el plano empresarial.
Decreto 1192 de 2009	Por el cual se reglamenta la ley 1014 de 2006 sobre el fomento a la cultura del emprendimiento y se dictan otras disposiciones.	Este decreto se relaciona con el trabajo, en que brinda a poyo para aquellas personas con

		características emprendedoras, que quieran formar su propia empresa
Ley 590 de 2000	Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas, y medianas empresas (Gobierno Nacional, Presidencia, 2000).	Esta ley se relaciona con la presente investigación en que promueve el desarrollo de las pequeñas empresas; las microfranquicias son pequeños negocios que necesitan apoyo del estado para su crecimiento.
Ley 905 de 2004	La presente ley tiene por objeto la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, mypimes (Gobierno Nacional, Presidencia, 2000).	Esta ley se relaciona con la presente investigación en que promueve el desarrollo de las pequeñas empresas; las microfranquicias son pequeños negocios que necesitan apoyo del estado para su crecimiento.
Decreto 734 de 2012	El presente decreto reglamenta las disposiciones legales contenidas en el estatuto general de contratación de la administración pública, así como otras disposiciones legales aplicables a la contratación estatal.	Esta ley se relaciona con la investigación en que promueve el desarrollo de las pequeñas empresas; las microfranquicias son pequeños negocios que necesitan apoyo del estado para su crecimiento.
Resolución 1 de 2001	Por medio de la cual se fijan pautas para la conformación de los consejos regionales de micro, pequeña y mediana empresa.	Esta resolución, se relación con la investigación en que permite que entidades como el SENA contribuya al desarrollo de las empresas.

Nota. Marco legal de esta investigación. Fuente: Este estudio.

2.4 Marco Conceptual

2.4.1 Microfranquicias.

Las microfranquicias son una iniciativa empresarial para aquellas personas que emprenden por necesidad, es una solución al desempleo y subempleo, ayuda a personas con bajos recursos y estimula el emprendimiento empresarial, con este modelo de negocio se pretende transferir a los individuos las herramientas necesarias para operar un negocio de manera exitosa (Tormo Franquicias Consulting, 2018).

2.4.2 Microfranquiciante.

Es una pequeña empresa o un negocio que presta su nombre y transfiere a otra todo o algo de su saber, para facilitar su arranque y posicionamiento (Obando Ibarra, Fuertes Torres, & Ibarra, 2017).

2.4.3 Microfranquiciado.

Microemprendedor con escasos recursos y poco acceso a capital que se adueña y opera la microfranquicia (Tormo Franquicias Consulting, 2018).

2.4.4 Modelo de Negocio.

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2016).

2.4.5 Segmentos de Mercado.

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa (Osterwalder & Pigneur, 2016).

2.4.6 Propuestas de Valor.

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico (Osterwalder & Pigneur, 2016).

2.4.7 Canales.

En el siguiente módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2016).

2.4.8 Relaciones con Clientes.

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado (Osterwalder & Pigneur, 2016).

2.4.9 Asociaciones Clave.

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2016).

2.4.10 Hechos/ Descripciones/ Detalles.

Las personas observadas en el contexto; ¿Con qué objetos interactúan las personas?; ¿Dónde se llevó a cabo la observación? Describa el lugar; ¿Cuándo se llevó a cabo la observación?

2.4.11 Análisis de Comportamientos.

¿Qué hacen las personas?; ¿Por qué se encuentran en el lugar?; ¿Qué podemos incluir de las entrevistas con las personas?; ¿Qué nos dice el comportamiento de las personas?; ¿Qué descubrimos sobre el comportamiento de las personas, que no sabíamos?; ¿Qué piensan o sienten acerca de nuestro tema de estudio?

2.4.12 Ideas.

¿Qué ideas preliminares surgen como solución al desafío inicial?; ¿Cómo podemos solucionar los problemas de las personas observadas?

2.4.13 ¿Qué Debemos Investigar?

¿Qué aprendimos de la observación de la interacción -usuario-producto-contexto- que no sabíamos?, ¿Qué debemos investigar a fondo para entender la situación?

2.4.14 Nuevas Observaciones.

¿Qué otra observación podríamos realizar para entender mejor la situación?

2.4.15 Asunción de Riesgos.

Ser consciente, por adelantado de los riesgos, analizar sus factores y preparar estrategias para afrontarlos ayuda a minimizar su impacto sobre nuestro proyecto. Aprender de lo sucedido e integrar el fracaso como una parte del proceso de desarrollo es crucial para evitar el abandono y lograr las metas propuestas (innicia Cultura Emprendedora, 2018).

2.4.16 Capacidad de Negociación.

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona (Alles, 2009).

2.4.17 Confianza en Sí Mismo.

Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista (Alles, 2009).

2.4.18 Flexibilidad y Adaptarse a Cambios.

Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para

adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización (Alles, 2009).

2.4.19 Innovación y Creatividad.

Hace referencia al proceso de crear conocimiento nuevo mediante la improvisación, la experimentación, la creatividad y el contacto directo. El resultado es la clase de conocimiento que está vinculado con una persona o un equipo (virtual).

2.4.20 Liderazgo de Equipos.

Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment (Alles, 2009).

2.4.21 Tenacidad para el Trabajo.

Desde el punto de vista del desarrollo humano, la tenacidad es la constancia, perseverancia y apego que tienes por alcanzar una meta (LUCID, 2014).

3. Análisis de la Información Recolectada del Lean Canvas y el Canvas de Observación de las Microfranquicias

3.1 Análisis de la Información Recolectada del Lean Canvas

El Lean Canvas es una herramienta que ayuda a discutir, mapear, diseñar e inventar nuevos modelos de negocio. El texto de Alexander Osterwalder busca que los emprendedores en un grupo de trabajo plasmen una propuesta de valor, donde identifiquen ideas de emprendimiento para la generación de soluciones y nuevos métodos que les podrían ayudar a crear un negocio que ayude a la superación de la pobreza (SENA & Colombia Red Tecnoparque, 2013). Este instrumento permitió recolectar la información de las tres microfranquicias para luego comparar con la información que se tenía al momento de la constitución de estas.

3.1.1 Limesport.

Tabla 6.

Análisis y Resultados Lean Canvas Limesport

Variable	Lean canvas		Análisis
	Al momento de la constitución	Actual	
Red de aliados	Limesport al momento de su constitución tenía el apoyo de la Universidad Mariana y el SENA, entidades que fueron la base para su constitución y las cuales realizaban un seguimiento del	Actualmente Limesport sigue teniendo el apoyo de la Universidad Mariana y el SENA entidades que brindan capacitaciones sobre contabilidad y manejo de personal a la	Se puede observar claramente que las entidades que han sido la base de la creación de las microfranquicias siguen apoyando a esta pequeña empresa, así mismo la empresa ha cambiado sus

	funcionamiento de la microfranquicia. Coser y Coser era el socio clave y microfranquiciante de Limesport. Se estableció un contrato donde Limesport compraría a su microfranquiciante los insumos para la venta y/o distribución.	microfranquicia para que pueda realizar procesos administrativos eficientes. La empresa hoy en día tiene nuevos clientes y proveedores, además trabaja en conjunto con 12 talleres satélites de la ciudad y con el PAE (programa de alimentación escolar).	socios claves como es el cambio de proveedor en donde ya no sigue siendo Coser y Coser si no almacenes con costos más bajos además de aliarse con programas del estado como el PAE, esto demuestra que la empresa busca diferentes estrategias para mantenerse en el mercado.
Actividades clave	Limesport al momento de su constitución realizaba actividades principalmente como: pedido a proveedores, venta de insumos, confecciones.	Actualmente las actividades que Limesport realiza son: pedido a proveedores, venta de insumos, confecciones, bordados, estampados, recepción de solicitudes.	Se puede evidenciar que hoy en día Limesport ha aumentado su portafolio de servicios sin salirse de su razón social, esto como consecuencia de la diversificación de sus clientes, las nuevas tendencias del mercado y las necesidades que presentan las personas.
Recursos clave	Limesport contaba con: Recursos físicos: vitrinas, estantería, local Lorenzo, productos. Recursos humanos: el personal ventas y administrativo. Recursos financieros: capital de trabajo.	Limesport cuenta con: Recursos físicos: vitrinas, estantería, local Miraflores, productos, 2 talleres, fileteadora, maquinas planas, plancha a vapor, collarín. Recursos humanos: personal ventas y administrativo Recursos financieros: capital de trabajo.	Se puede evidenciar que Limesport ha aumentado sus recursos físicos como es la compra de maquinaria, esto como resultado de los nuevos servicios que la empresa ofrece, también porque la empresa busca más eficiencia en su proceso de confección, estampado y bordado.

Relación con los clientes	Limesport mantenía la fidelidad de sus clientes a través de descuentos por cantidad y créditos, debido a que la empresa también obtenía descuentos en los productos que su proveedor le vendía en este caso Coser y Coser.	En la actualidad Limesport mantiene fiel a sus clientes a través de descuentos por cantidad, créditos cotizaciones, buena atención y atención personalizada, de esta manera la empresa busca que sus clientes prefieran a Limesport.	Limesport desde su constitución ha aplicado diversas formas de fidelización con sus clientes, esto ha hecho que la relación empresa-clientes se mantenga, y a la vez los clientes mantengan lealtad hacia la empresa.
Canales de distribución y comunicación	Los canales de distribución y comunicación de la empresa Limesport eran el punto de venta directo que estaba ubicado en el Barrio Lorenzo donde la empresa ofrecía sus productos y servicios. Para la publicidad y difusión Limesport utilizaba canales de comunicación como: medios radiales, redes sociales, ferias, volantes y perifoneo, a través de estos medios la empresa daba a conocer sus productos y servicios.	En la actualidad los canales de distribución y comunicación que la empresa tiene son el punto de venta directo que ahora está ubicado en Barrio Miraflores y el servicio a domicilio que lo hace directamente la empresa con sus clientes. Los medios publicitarios que la empresa tiene hoy en día son: medios radiales, redes sociales, ferias, volantes y perifoneo.	En cuanto a los canales de distribución y comunicación Limesport ha implementado lo que tiene que ver con el servicio a domicilio, en donde el costo de dicho servicio lo asume la empresa; lo cual le permite a la empresa fidelización de sus clientes y ser competitivamente fuerte en el mercado.
Propuesta de valor	La propuesta de valor que Limesport utilizaba era los precios bajos en sus productos.	En la actualidad la propuesta de valor de la empresa Limesport son los precios bajos en sus productos, calidad, garantía, servicio a domicilio ya sea en la entrega de insumos o la prestación de algún servicio de confección,	Se puede evidenciar que Limesport tiene en cuenta la competencia que existe en el mercado local, es por eso que ha implementado estrategias que busquen que su clientes prefieran a Limesport y no a la competencia como es la atención

		bordado o estampado, además de la atención especial a las inconformidades de los clientes y el seguimiento a las mismas.	especial y seguimiento a las inconformidades de sus clientes, la garantía y calidad en sus productos y el servicio a domicilio.
Segmento de clientes	Los productos y servicio que Limesport ofrecía estaban dirigidos a sastrerías y modistas de casa especialmente.	El segmento de mercado al que actualmente van dirigidos los productos y servicios de Limesport son: Sastrerías, modistas de casa, empresas de vigilancia, batallón Pasto e Ipiales y modisterías.	El segmento de clientes de la empresa Limesport aumentado desde sus constitución, en un principio sus productos y servicios solo estaban dirigidos a sastrerías y modistas de casa, hoy en día sus productos y servicios no solo están dirigidos a segmento de clientes sino que también está dirigido empresas de vigilancia, batallón Pasto e Ipiales y modisterías, por los nuevos productos y los nuevos servicios que la empresa ofrece.
Estructura de costos	La estructura de costos de Limesport estaba conformada por los costos de los insumos, pago del IVA, la declaración de renta (renta), el pago de nómina a sus empleados (SMLV) y el pago de arriendo del local del negocio.	La estructura actual de costos de Limesport está conformada por los costos de los insumos, el pago de impuestos, declaración de renta (renta), pago de nómina (SMLV) a sus empleados y el pago de arriendo del local donde se encuentra su negocio.	La estructura de costos de Limesport no ha cambiado de forma considerable, solamente en el pago del IVA debido a que en un principio la empresa era retenedor del IVA, y tenía que declarar estos impuestos ante la DIAN por lo que en algunas ocasiones las ganancias eran mínimas por lo que decidió cambiar de

régimen para no ser retenedor del IVA.			
Flujos de ingreso	La fuente de ingresos de la empresa Limesport estaba integrada por los ingresos por confecciones y venta de insumos	La fuente de ingresos que la empresa Limesport tiene actualmente está integrada por los contratos que realizaba con entidades gubernamentales, ingresos por confecciones y venta de insumos.	El flujo de ingresos en la empresa Limesport ha aumentado debido a que hoy en día a parte de las ventas que realiza la empresa también realiza contratos los cuales son los que mayor rentabilidad aportan a la empresa.

Nota. Análisis y resultados del formato Lean Canvas aplicado a la microfranquicia Limesport. Fuente: Este estudio.

3.1.2 Manos Unidas.

Tabla 7.
Análisis y resultados Lean Canvas Manos Unidas

Variable	Lean canvas		Análisis
	Al momento de la constitución	Actual	
Red de aliados	Las entidades que respaldaban y apoyaban a la microfranquicia Manos Unidas eran el SENA y la Universidad Mariana, además tenía como socio clave a la empresa Dentimed S.A.S, que le suministraba los productos de aseo para comercializar.	Actualmente las entidades que brindan apoyo a la microfranquicia Manos Unidas siguen siendo las mismas SENA y Universidad Mariana, con la diferencia que ahora se suma un órgano del estado que ayuda a poblaciones vulnerables a través de recursos, llamada Red Unidos,	Se puede evidenciar claramente que la empresa Manos Unidas en la actualidad ya no cuenta con el proveedor que en un principio le suministraba los productos, la razón como lo hizo saber la empresa, es que en el mercado existen distribuidores de productos a un costo más bajo, a esto

		también cuenta con diferentes proveedores de productos de aseo los cuales ofrecen productos a un costo más bajo que el anterior proveedor.	también se suma un nuevo órgano del estado que busca que la empresa crezca económicamente.
Actividades clave	Las principales actividades que la empresa realizaba eran la compra y venta de productos de aseo.	Actualmente las actividades que Manos Unidas realiza son la compra y venta de productos de aseo, además de estas actividades se sumaron otros servicios que la empresa realiza como es el servicio de aseo a hoteles y el servicio de guadaña, esto como estrategia para mantenerse en el mercado y atraer clientes.	Las actividades claves de la empresa Manos Unidas han aumentado desde su constitución, ofreciendo actualmente un portafolio de servicios en el que se incluye servicio de aseo y guadaña, las exigencias del mercado ha hecho que la empresa actúe de acuerdo a las necesidades de los clientes y busque nuevas acciones de satisfacer esas necesidades.
Recursos clave	<p>Cuando se constituyó la microfranquicia Manos Unidas contaba con los siguientes recursos:</p> <p>Recursos físicos: local que estaba ubicado en el Barrio Pandiaco, estantería, vitrina.</p> <p>Recursos humanos: 1 vendedor, contador.</p> <p>Recursos financieros aportado por Colciencias.</p>	Actualmente la empresa Manos Unidas cuenta con los mismos recursos que son: Recursos físicos: local, estantería, vitrina, vendedor, contador, recursos financieros, con la diferencia de que ahora se suma un personal extra que es el encargado de ofrecer los servicios de aseo y guadaña.	En cuanto a los recursos que la empresa Manos Unidas tiene, se puede evidenciar que ha aumentado el personal en la empresa, esto como resultado de los nuevos servicios que la empresa ofrece.

Relación con los clientes	La relación con los clientes de este negocio se basaba básicamente en la atención personalizada, en los descuentos por venta, en los precios bajos y la buena atención hacia sus clientes.	En la actualidad la relación con los clientes de este negocio se basa especialmente en la atención personalizada, en los descuentos por venta, precios bajos y buena atención.	En esta microfranquicia se puede observar que la relación con los clientes sigue siendo la misma desde su constitución, la falta de recursos y de ingresos ha hecho que la empresa no implemente nuevas estrategias de fidelización de sus clientes.
Canales de distribución y comunicación	La microfranquicia contaba con un punto de venta directo para la venta de sus productos de aseo y limpieza. En la parte de comunicación o publicidad se realizaba a través de tarjetas, volantes y voz a voz.	La microfranquicia cuenta con un punto de venta directo para la venta de sus productos de aseo y limpieza. La parte de comunicación o publicidad continúa a través de tarjetas, volantes y voz a voz.	Es una microfranquicia que puntualmente se encarga de la compra y la venta de productos de limpieza y aseo. La empresa tiene pendiente el desarrollo y puesta en marcha de publicidad a través de plataformas digitales, algo que será de vital importancia para dar a conocer los productos, pero sobre todo su servicio de aseo.
Propuesta de valor	La microfranquicia generaba valor al cliente ofreciendo una amplia variedad de productos, de tal forma que estos productos lograran satisfacer las necesidades de las personas en limpieza y aseo.	La microfranquicia genera valor al cliente ofreciendo una amplia variedad de productos que satisfagan las necesidades de las personas, además de ofrecer garantía en los productos vendidos. La empresa actualmente plantea ofrecer el servicio de aseo a domicilio a hoteles, centros comerciales, restaurantes, etc., de esta forma poder potencializar la	La idea de ofrecer servicios de limpieza y aseo a hoteles, centros comerciales, etc., se complementa perfectamente con la actividad económica del negocio. La actual representante legal del negocio no se encuentra tranquila con el nivel de las ventas, ella manifestó la intención de cambiar la actividad del negocio por la de emprender un restaurante.

		utilización de los productos y a la vez su negocio.	
Segmento de clientes	La microfranquicia creó valor principalmente a hogares de familia y restaurantes.	La microfranquicia crea valor con sus productos principalmente a hogares de familia y restaurantes. La microfranquicia creara valor con su servicio de aseo a hoteles e instituciones.	El segmento de clientes para los productos se mantiene, por otra parte si la empresa logra prestar el servicio de limpieza y aseo ampliara su segmento de clientes con hoteles e instituciones.
Estructura de costos	La microfranquicia tenía una estructura de costos compuesta por el arriendo del local, el costo de la mercancía, el pago de la nómina (SMLV) y el pago de impuestos (IVA, renta).	La microfranquicia tiene una estructura de costos compuesta por el arriendo del local, el costo de la mercancía, el pago de la nómina (De acuerdo a las ventas) y el pago de impuestos (IVA, renta).	La estructura de costos de esta microfranquicia ha cambiado únicamente en el pago de la nómina anteriormente se pagaba el salario mínimo legal vigente ahora este pago se realiza sobre una base establecida.
Flujos de ingreso	Los flujos de ingreso esenciales de la microfranquicia fueron la venta de sus productos.	Los flujos de ingreso esenciales de la microfranquicia son la venta de sus productos. Se espera muy pronto recibir ingresos extra por la prestación del servicio de limpieza y aseo.	El flujo de ingresos de esta microfranquicia depende esencialmente de la venta de sus productos de limpieza y aseo. Sería un logro muy importante poder lograr formar el grupo de aseo, de esta manera la microfranquicia no dependería únicamente de las ventas.

Nota. Análisis y resultados del formato Lean Canvas aplicado a la microfranquicia Manos Unidas. Fuente: Este estudio.

3.1.3 Suministros Nuevo Milenio.

Tabla 8.

Análisis y Resultados Lean Canvas Suministros Nuevo Milenio

Variables	Lean canvas		Análisis
	Al momento de la constitución	Actual	
Red de aliados	Suministros Nuevo Milenio al momento de su constitución contaba con el apoyo de entidades como el SENA, la Universidad Mariana e Instituciones Educativas además del apoyo del microfranquiciante Madex S.A.	Suministros Nuevo Milenio en la actualidad cuenta con el apoyo del SENA, la Universidad Mariana e Instituciones Educativas; Madex S.A. fue su único proveedor durante un año, la empresa diversifico sus proveedores, de tal forma que pueda disminuir costos en los productos.	El apoyo de las distintas entidades a la microfranquicia siempre ha estado presente cuando ha sido necesario. En cuanto al apoyo del microfranquiciante a la microfranquicia no ha tenido un impacto sobresaliente, debido a que las ventas son única y exclusivamente del representante legal del negocio, quien asume toda la responsabilidad de los contratos.
Actividades clave	Las actividades principales de esta empresa se basaban en la compra y venta de material didáctico, libros, materiales para laboratorio, según pedido de las instituciones, además de visitar a instituciones con el fin de presentar su portafolio de productos. La	Las actividades principales de esta empresa actualmente se basan en la compra y venta de material didáctico, libros, materiales para laboratorio, según pedido de las instituciones, además de realizar visitas a distintas instituciones de Nariño y Putumayo	La representante legal de este negocio actúa en la necesidad de diversificar las actividades clave en distintos clientes de tal forma que logre conseguir más contratos. En ocasiones el cierre de un contrato implica dar a crédito sus productos, esto limita su flujo de efectivo.

	empresa también realizaba actividades relacionadas con el mercado inmobiliario.	con el fin de presentar su amplio portafolio de productos. La empresa continúa realizando actividades relacionadas con el mercado inmobiliario.	Se deben crear estrategias de pronto pago con las empresas que adquieren los productos, de esta forma poder tener un flujo de efectivo adecuado que permita a la empresa maniobrar mejor sus recursos.
Recursos clave	<p>Recursos físicos: vitrinas, estantería, local, productos.</p> <p>Recursos intelectuales: base de datos de instituciones.</p> <p>Recursos humanos: personal ventas y administrativo.</p> <p>Recursos financieros: capital de trabajo.</p>	<p>Recursos físicos: vitrinas, estantería, local, productos.</p> <p>Recursos intelectuales: base de datos instituciones.</p> <p>Recursos humanos: personal ventas y administrativo.</p> <p>Recursos financieros: capital de trabajo.</p>	En esta microfranquicia se pudo evidenciar que en cuanto a los recursos físicos no se aprecia un aumento de estos en el local, esto debido a que los materiales se compran de acuerdo a las solicitudes formalizadas de los clientes, de acuerdo a sus necesidades.
Relación con los clientes	La relación con los clientes de este negocio se basaba especialmente en la atención personalizada, la buena atención, descuentos en productos, y la atención a través de medios electrónicos. De esta manera ésta empresa lograba mantener y fortalecer la fidelidad de sus clientes.	En la actualidad la relación con los clientes de este negocio se basa especialmente en la atención personalizada, la buena atención, descuentos en productos, y la atención a través de medios electrónicos. De esta manera ésta empresa continúa manteniendo y fortaleciendo la fidelidad de sus clientes.	La representante legal afirma que para continuar con un negocio, se debe trabajar arduamente, ya que esta es la única manera de lograr que un negocio prospere, razón por la que en este negocio se fortalece la parte de búsqueda de nuevos clientes mediante distintas estrategias.
Canales de distribución y	La microfranquicia contaba con un punto de venta directo para vender y	La microfranquicia cuenta con un punto de venta directo para vender y	Una empresa que puntualmente se encarga de la compra, venta y

comunicación	<p>distribuir sus productos.</p> <p>La parte de comunicación se realizaba a través de páginas amarillas, directorio y redes sociales.</p> <p>Cabe resaltar que la microfranquicia debía encargarse de la logística de distribución directa hacia las instituciones que adquieren los materiales o productos.</p>	<p>distribuir sus productos.</p> <p>La parte de comunicación continúa a través de páginas amarillas, directorio y redes sociales.</p> <p>Cabe resaltar que la microfranquicia aún debe encargarse de la logística de distribución directa hacia las instituciones que adquieren los materiales o productos. Esto se considera como un valor agregado de la empresa.</p>	<p>distribución de materiales y productos, debe concentrar sus estrategias hacia la logística debido a que este es un factor que bien puede generarle ganancias o generarles pérdidas considerables.</p>
Propuesta de valor	<p>La microfranquicia generaba valor al cliente a través de la calidad y la garantía de sus materiales o productos, además buscaba el cumplimiento de cada compromiso.</p>	<p>La microfranquicia genera valor al cliente a través de la calidad y la garantía de sus materiales o productos, además siempre busca el cumplimiento de cada compromiso. Actualmente ante el aumento de la competencia esta microfranquicia brinda material didáctico y actualizado y además una amplia variedad de productos.</p>	<p>El aumento de la competencia ha generado que la microfranquicia se adapte a este nuevo ambiente, esto lo ha logrado principalmente ampliando la variedad de los productos ofrecidos y además la empresa ha tenido que buscar nuevos proveedores que garanticen que los materiales ofrecidos estén actualizados.</p>
Segmento de clientes	<p>La microfranquicia creo valor especialmente a instituciones educativas como: los hogares infantiles, las escuelas, los colegios y el ICBF.</p>	<p>La microfranquicia continúa creando valor especialmente a instituciones educativas como: los hogares infantiles, las escuelas, los colegios y el</p>	<p>El segmento de clientes no ha cambiado, puesto que cada segmento está compuesto por distintas instituciones que requieren distintos materiales o productos, es decir</p>

		ICBF.	cada institución de acuerdo a su nivel de enseñanza tiene diferentes necesidades; de tal forma que la empresa debe crear estrategias para llegar a cada cliente.
Estructura de costos	La microfranquicia tenía una estructura de costos compuesta por el arriendo del local, el pago de impuestos (renta), el pago de la nómina (contador) y el costo de la mercancía.	La microfranquicia tiene una estructura de costos compuesta por el arriendo del local, el pago de impuestos (renta), el pago de la nómina (contador) y el costo de la mercancía.	La estructura de costos de esta microfranquicia no ha cambiado de manera considerable, aunque al día de hoy si se nota un crecimiento en el costo de la mercancía y el costo del talento humano.
Flujos de ingreso	Los flujos de ingreso esenciales de la microfranquicia fueron la venta y la distribución de sus productos.	Los flujos de ingreso esenciales de la microfranquicia son la venta y la distribución de sus productos.	El flujo de ingresos de esta microfranquicia depende esencialmente de la venta y distribución de sus productos.

Nota. Análisis y resultados del formato Lean Canvas aplicado a la microfranquicia Suministros Nuevo Milenio. Fuente: Este estudio.

3.2 Análisis de la Información Recolectada del Canvas de Observación

Este canvas es diligenciado por el investigador quien a través de una observación de campo busca conocer al emprendedor en su contexto y de esta manera analizar sus interacciones. Se debe realizar la observación a través de distintos roles como: etnólogo (observar a las personas en sus actividades cotidianas que estén relacionadas con el producto, proceso o servicio objeto de estudio), entrevistador (elaborar y encuestar a través de una guía de encuesta), documentalista (documentar las actividades de observación con anotaciones, fotos y videos) y observador participativo (asumir momentáneamente el rol de usuario) (SENA & Colombia Red Tecnoparque, 2013).

Es una herramienta para describir observaciones realizadas durante la visita, está compuesto por 5 bloques de construcción: hechos, descripciones o detalles; análisis de comportamientos, ideas, ¿Qué debemos investigar? y nuestras observaciones (Obando Ibarra, Fuertes Torres, & Ibarra, Microfranquicias solidarias con población en condiciones de vulnerabilidad, 2017).

3.2.1 Limesport.

Tabla 9.
Análisis y Resultados Canvas de Observación Limesport

Variables	Canvas de observación		Análisis
	Al momento de la constitución	Actual	
Observaciones del entorno / Hechos, descripciones y detalles	Los clientes potenciales son empresas e instituciones que requieren dotación. Han trabajado para Claro y	Los clientes potenciales son empresas de vigilancia, batallón Pasto e Ipiales, sastrerías, modisterías.	En esta variable se puede observar que la empresa ha aumentado su segmento de mercado, dirigiéndose a otros

Alpina. Los principales clientes son Distritiendas.
Otro segmento de clientes son los habitantes del barrio que requieren arreglos de ropa solicitados a diario. El taller de confección se encuentra en el Barrio Caicedo Alto. En la ubicación actual el sector es peligroso, por lo tanto se debe ubicar la franquicia en un lugar estratégico, los participantes están dispuestos a una reubicación.
La visita se realizó el día lunes 29 de Septiembre en la ciudad de Pasto

El taller de confección está ubicado en el Barrio Miraflores, Diagonal 16 Casa 225.
Es un sector poco comercial, el lugar no es estratégico para un negocio, pero la empresa ya cuenta con algunos clientes potenciales.
La visita se realizó el 04 de Julio del año 2018 en la ciudad de San Juan de Pasto.

grupos de personas con necesidades similares, de igual manera la empresa también ha expandido su mercado dirigiéndose a nuevos mercados en la región.
En cuanto al lugar del negocio se pudo observar que este se encuentra ubicado en un sitio no estratégico, en el sentido de que es poco comercial y la afluencia de personas es mínima; por lo que para atraer clientes la empresa debe diseñar estrategias de marketing.

Análisis de comportamientos

La representante legal es proactiva y muestra una actitud dinámica frente al proyecto.
Las temporadas altas son: Escolar (Diciembre), arreglos (fin de año) y dotaciones en Febrero, Abril y Agosto.
Una integrante viaja a Sandoná a comercializar bolsos, cojines y lencería.
Realizaron un estudio de mercado, donde identificaron una necesidad insatisfecha, los talleres gastan mucho tiempo al llevar y recoger los bordados y la disponibilidad de tiempo de los mismos es limitada.

La representante legal es una persona visionaria que busca ampliar su negocio.
La zona es poco transitada por personas.
Las temporadas altas son cuando hay cambio de uniformes (batallón).
Trabajo en grupo, brindar oportunidades.

En cuanto al análisis de comportamientos se puede observar que la representante legal es una persona que tiene los objetivos claros de su negocio, es una persona visionaria que actualizada con las nuevas necesidades y tendencias del mercado, también es una persona que le gusta trabajar en equipo mostrando solidaridad hacia sus colaboradores.
Actualmente la empresa no ha realizado un estudio de mercado para conocer el comportamiento de sus clientes, o identificar nuevas necesidades, por lo que esto puede ser una desventaja para la empresa porque existirían nichos de mercados donde la

<p>Ideas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de bordados y estampados a domicilio. • Venta de insumos a domicilio en la ciudad y en pueblos, conocen una ruta de asesores. • Se detecta la necesidad de bordado y estampado para los demás talleres de confecciones. • Reubicar el local en una zona más comercial. • Dotar el insumo principal la máquina bordadora (valor aproximado (\$22.000.000)). 	<ul style="list-style-type: none"> • Reubicación de los dos talleres separados en un único local, que facilite y optimice el trabajo. • Capacitar y trabajar con familias vulnerables. • Gestionar un lote para poder construir y reubicar el negocio 	<p>empresa no estaría llegando.</p> <p>Algunas de las ideas que se tenían plasmadas en un principio han sido llevadas a cabo gracias al esfuerzo y colaboración de cada integrante de la empresa, teniendo hoy en día servicio de bordado y estampado al igual que el servicio a domicilio, variedad de productos y maquinaria nueva. En cuanto a las ideas que se tienen del negocio y de las cuales se quieren hacer realidad se pudo evidenciar que la representante legal desea hacer una reubicación de sus dos talleres en un lugar más amplio para optimizar el trabajo, además brindar oportunidades de empleo a personas también vulnerables. Se tiene como objetivo realizar un proyecto para adquirir un lote para reubicar su negocio.</p>
<p>Observaciones de la competencia / ¿Qué debemos investigar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe competencia de varias modisterías, aunque estas no confeccionan dotaciones, no existen puntos de venta de insumos. • Para la idea de bordados existen 4 empresas que ofrecen este servicio y no alcanzan a cubrir la demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de confección de pasto • Coser y Coser 	<p>La competencia de la empresa siguen siendo los talleres de confecciones que hay en la ciudad de Pasto, que como lo menciono la representante legal no representan un peligro para la empresa debido a que la empresa ya tiene sus clientes.</p> <p>El que era su proveedor de insumos en un principio pasa a ser ahora su competencia debido a que ya no mantiene ningún vínculo comercial con la empresa Coser y Coser.</p>

<p>Nuestras observaciones / Observaciones situación actual del proyecto</p>	<p>Actualmente trabajan con dotaciones como: uniformes escolares, pijameros, delantales y arreglos de ropa.</p> <p>Cuentan con: 3 máquinas planas, 1 fileteadora, 1 bordadora pequeña, 1 resortadora, 2 collarines, 2 doble transporte, 1 cortadora, 1 doble aguja y plancha de vapor.</p> <p>Sus principales proveedores son: Almacén Moderno y Coser y Coser. Para pedidos al por mayor tienen un contacto en Medellín que provee los insumos a costos significativamente bajos con relación a los precios de los proveedores locales.</p> <p>Producción: 60 chaquetas (2 meses) sudaderas, 40 chalecos (8 días - 6 personas).</p> <p>Trabajan 8 horas diarias (8 am-12 pm y 2 pm -6pm).</p> <p>Tienen Misión y Visión.</p>	<p>Actualmente el negocio cuenta con servicio a domicilio.</p> <p>Los clientes principales son: Empresas de vigilancia, batallón Pasto e Ipiales.</p> <p>El negocio cuenta con productos como: hilos, lanas, botones, telas, cierres, etc. y además cuenta con maquina plana, fileteadora, bordadora, resortadora, collarines, dobles transporte, cortadora, doble aguja, plancha de vapor.</p>	<p>Se pudo evidenciar que la empresa Limesport ha evolucionado de manera considerable llegando a tener hoy en día nuevos servicios, maquinaria, gran variedad de productos, aumento de personal; lo que la hace una empresa competitiva en el mercado.</p> <p>Se pudo evidenciar que también las microfranquicias en un principio están atadas a un contrato de microfranquicia en donde solo tienen que adquirir insumos, maquinaria de su microfranquiciante y no a otra empresa; por lo general durante un año, después del contrato la microfranquicia puede cambiar de proveedor y ofrecer otros servicios o productos sin salirse de la razón social a la cual fue creada.</p>
--	---	---	--

Note. Análisis y resultados del formato Canvas de Observación aplicado a la microfranquicia Limesport. Fuente: Este estudio.

3.2.2 Manos Unidas.

Tabla 10.

Análisis y Resultados Canvas de Observación Manos Unidas

Variables	Canvas de observación		Análisis
	Al momento de la constitución	Actual	
Observaciones del entorno / Hechos, descripciones y detalles	<p>Los clientes potenciales son: hogares de familia, restaurantes, heladerías.</p> <p>El local se encuentra ubicado en la Carrera 44 No. 19-65A en el Barrio Pandiaco. El sector es comercial, en cuanto a que es una zona residencial universitaria, hay tiendas, varios restaurantes, residencias para estudiantes.</p> <p>La visita se realizó el día lunes 08 de Octubre en la ciudad de Pasto.</p>	<p>Los clientes potenciales son: hogares de familia, restaurantes, heladerías, hoteles. El local se encuentra ubicado en la Carrera 44 No. 19-65^a en el Barrio Pandiaco.</p> <p>El sector es comercial en cuanto a que es una zona residencial universitaria, hay tiendas, varios restaurantes y residencias para estudiantes.</p> <p>La visita se realizó el 05 de Julio del 2018 en la ciudad de Pasto.</p>	<p>En las observaciones realizadas en el negocio se puede observar que la empresa ha expandido su segmento de clientes con la creación y prestación de un nuevo servicio que es el de aseo, lo cual le permite a la empresa involucrarse con otro segmento de mercado y ser reconocida no solo por sus productos de aseo sino también por el servicio de aseo que esta brinda.</p>
Análisis de comportamientos	<p>El señor es una persona con características emprendedoras donde muestra gran interés por llevar a cabo el proyecto.</p> <p>Hay un mercado de ventas constante debido a que los productos son de uso constante.</p> <p>Es un barrio accesible para todo</p>	<p>Falta de estudios de mercado sobre la necesidad que satisface el negocio.</p> <p>La nueva administradora estaba inconforme con las ventas.</p> <p>Al inicio del proyecto falto control y vigilancia de los recursos.</p> <p>No hay compromiso y sentido de pertenencia por parte de los</p>	<p>En el análisis de comportamientos se pudo establecer que existen muchas cosas por mejorar en el negocio, como es la falta de estudios de mercado sobre la necesidad que satisface el negocio, debido a que las ventas solo alcanzan a cubrir los gastos que se tienen en diferentes rubros, además no ha existido un acompañamiento</p>

	<p>tipo de transporte. Cada participante cuenta con fortalezas diferentes para emprender un negocio.</p>	<p>colaboradores.</p>	<p>constante por parte de las entidades que estuvieron en la ejecución del proyecto por lo que la empresa ha tenido que recurrir a otros órganos del estado como Red Unidos para acceder nuevamente a recursos financieros. También otro problema que se tiene es la falta de compromiso por parte de los colaboradores, ya que en muchas ocasiones estos no realizan algunas funciones que se les asigna.</p>
Ideas	<p>En la microfranquicia se planteaba ofrecer el servicio de limpieza y aseo a hoteles, restaurantes, etc. Se recomendaba ubicar el local en una zona más comercial. Se buscaba encontrar y ofrecer una nueva línea de productos.</p>	<p>Entre los socios de la microfranquicia se busca formalizar el grupo de limpieza y aseo. La actual representante legal desea emprender un nuevo negocio relacionado con un restaurante. El anterior representante legal sugiere que el modelo de microfranquicias debe tener un carácter más social, es decir que no se paguen impuestos tan altos, que se busquen mejores alternativas debido a que ellos perciben a la microfranquicia más como un punto de venta más del microfranquiciante que un negocio en sí.</p>	<p>La idea de complementar el negocio con la prestación del servicio de limpieza y aseo es muy acertada, debido que permite una mayor optimización de los recursos disponibles en la microfranquicia.</p>
Observaciones de la competencia / ¿Qué debemos investigar?	<p>Existían pequeñas tiendas que ofrecían algunos productos de aseo y limpieza comercializados por la microfranquicia. Existía un centro comercial que ofrece productos de aseo y</p>	<p>Existen pequeñas tiendas en el sector que ofrecen algunos productos de aseo y limpieza comercializados por la microfranquicia. Existe un centro comercial cerca al sector que ofrece productos de aseo y limpieza similares a los de la microfranquicia</p>	<p>En la actualidad la mayoría de las tiendas y centros comerciales ofrece al cliente todo tipo de productos de limpieza y aseo. Por lo tanto prestar el servicio de limpieza y aseo podría generar mayores utilidades al negocio.</p>

Nuestras observaciones / Observaciones situación actual del proyecto	<p>limpieza.</p> <p>La empresa vendía productos de aseo y limpieza a hogares aledaños productos como detergentes, jabones etc.</p> <p>Se contaba con un local en arriendo.</p> <p>La empresa contaba con una vitrina y una estantería.</p>	<p>(Valle de Atriz).</p> <p>La empresa cuenta con una vitrina, dos estanterías, productos de aseo y limpieza.</p> <p>El local donde funciona la microfranquicia es arrendado.</p> <p>Actualmente se ofrecen nuevos productos y servicios.</p>	<p>La microfranquicia ha logrado mantenerse en el mercado con el esfuerzo y dedicación de los dos representantes legales en la administración del negocio.</p> <p>Luego del año de permanecía con Dentimed S.A.S. como proveedor exclusivo, decidieron buscar nuevos proveedores que les garantizara precios más bajos de esta forma tener una mayor utilidad. Además se amplió el tipo de productos ofrecidos como por ejemplo las servilletas.</p>
---	--	---	--

Nota. Análisis y resultados del formato Canvas de Observación aplicado a la microfranquicia Manos Unidas. Fuente: Este estudio.

3.2.3 Suministros Nuevo Milenio.

Tabla 11.

Análisis y Resultados Canvas de Observación Suministros Nuevo Milenio

Variables	Canvas de observación		Análisis
	Al momento de la constitución	Actual	
Observaciones del entorno / Hechos, descripciones y detalles	<p>Los clientes potenciales de esta microfranquicia eran las instituciones educativas, los hogares infantiles, el ICBF en Nariño, Cauca y Putumayo. El local se encontraba ubicado en la Calle 16 #22-A 40 Centro Comercial Arazá Local 227. El sector era comercial, se podían encontrar tiendas naturistas, oficinas de abogados, local de minutos, internet y accesorios para celulares, entre otras tiendas de artículos varios.</p> <p>La visita se realizó el día lunes 06 de Octubre en la ciudad de San Juan de Pasto.</p>	<p>Los clientes potenciales son los hogares infantiles, las instituciones educativas, el ICBF en Nariño, Cauca, Putumayo. También se encuentran las universidades. El local se encuentra ubicado en la calle 16 #22-A 40 Centro Comercial Arazá Local 227. El sector es comercial, hay tiendas naturistas, oficinas de abogados, local de minutos, internet y accesorios para celulares, tienda de artículos varios.</p> <p>La visita se realizó el día lunes 05 de Julio de 2018 en la ciudad de San Juan de Pasto.</p>	<p>La ubicación geográfica del local es estratégica porque permite el fácil acceso e interacción del negocio con el cliente y con los proveedores.</p>
Análisis de comportamientos	<p>El grupo de participantes se complementa entre unas labores y otras.</p> <p>Algunos de los integrantes viajan a los municipios para realizar contrataciones con instituciones educativas.</p>	<p>La representante legal conoce su negocio es decir su funcionamiento y cómo lograr que este pueda continuar creciendo.</p> <p>Existe una buena dirección, porque hay compromiso con las funciones</p>	<p>Una excelente dirección, gestión y control de la representante legal garantizara la supervivencia y crecimiento de esta microfranquicia.</p> <p>Debido a que para es necesario alinear las metas de la organización con las de</p>

	<p>La representante legal es proactiva y tiene la idea de negocio clara.</p> <p>En temporada escolar lo que más se comercializa es mobiliario escolar y juegos didácticos.</p>	<p>asignadas por la representante legal a sus colaboradores.</p> <p>Las temporadas altas en ventas son cuando inician periodos escolares y/o universitarios, que generalmente son principio y mitad de año.</p>	<p>los colaboradores, sin descuidar el cumplimiento de los demás compromisos.</p>
Ideas	<p>Posicionarse, ampliar el mercado y posteriormente generar empleo a poblaciones vulnerables.</p> <p>Ofrecer el diseño e implementación de parques modulares.</p> <p>Dotar insumos en maquinaria y plotter para la fabricación de materiales didácticos por un valor aproximado de \$22.000.000.</p>	<p>La representante legal desea seguir ampliando el mercado a diferentes departamentos. Ella pretende centrarse en poblaciones vulnerables para poder generar empleo. Además esto le permitiría llegar a las zonas rurales más alejadas.</p>	<p>La empresa ha permanecido como microfranquicia cerca de 4 años y como negocio en si cerca de 14 años, esto evidencia la buena gestión de la representante legal, por lo que se espera que el negocio pueda seguir creciendo y expandiéndose por los municipios de los departamentos aledaños.</p>
Observaciones de la competencia / ¿Qué debemos investigar?	<p>No existe competencia según la representante del proyecto.</p>	<p>Cacharrerías y papelerías Librerías Químicos la 16 Químicos del Sur</p>	<p>Se evidencia que durante los últimos años ha ido creciendo la competencia para esta microfranquicia, especialmente en libros, instrumentos de laboratorio, mobiliario.</p>
Nuestras observaciones / Observaciones situación actual del proyecto	<p>Se alquilaba el taller con la maquinaria para elaborar el material didáctico.</p> <p>Se trabajaba sobre pedido para lo que se manejan toda clase de muestras.</p> <p>El local comercial fue utilizado para implementar la microfranquicia, ya que este ya era reconocido por todo el mercado.</p> <p>Como estrategia de mercado se formuló proyectos para la secretaria de educación departamental con el fin de</p>	<p>La representante legal ha diversificado sus proveedores conservando aquellos que le ofrecen precios más bajos y mayor calidad en los productos de esta manera lograr tener costos más bajos.</p> <p>Los productos de esta empresa están dirigidos principalmente a instituciones educativas.</p>	<p>Los proveedores de materiales de esta empresa han aumentado debido a que se busca primero que estos garanticen calidad en lo que ofrecen y segundo precios competitivos que permita que ganen ambas partes.</p>

acercase más al mercado objetivo.
Sus principales proveedores eran
Madex S.A, Comercializadora M y M,
Arisma S.A.
La empresa se creó hace 10 años, para
el 2014 contaba con un capital de
\$10.000.000 (entre aportes e ingresos).

Nota. Análisis y resultados del formato Canvas de Observación aplicado a la microfranquicia Suministros Nuevo Milenio. Fuente: Este estudio.

4. Análisis de la Información Recolectada de la Aplicación del Test del Perfil Emprendedor a los Representantes Legales de cada Microfranquicia

Es un cuestionario que cuenta con 28 preguntas, es diligenciado por el representante legal del negocio con el objetivo de identificar las competencias y cualidades emprendedoras de una persona (ILDEFE, 2014). Recoge la información de los emprendedores postulados en los proyectos preseleccionados con respecto a sus competencias y cualidades. Este test, es tomado de la metodología empleada por el SENA en sus procesos de emprendimiento y empresarismo (Obando Ibarra, Fuertes Torres, & Ibarra, Microfranquicias solidarias con población en condiciones de vulnerabilidad, 2017).

4.1 Limesport

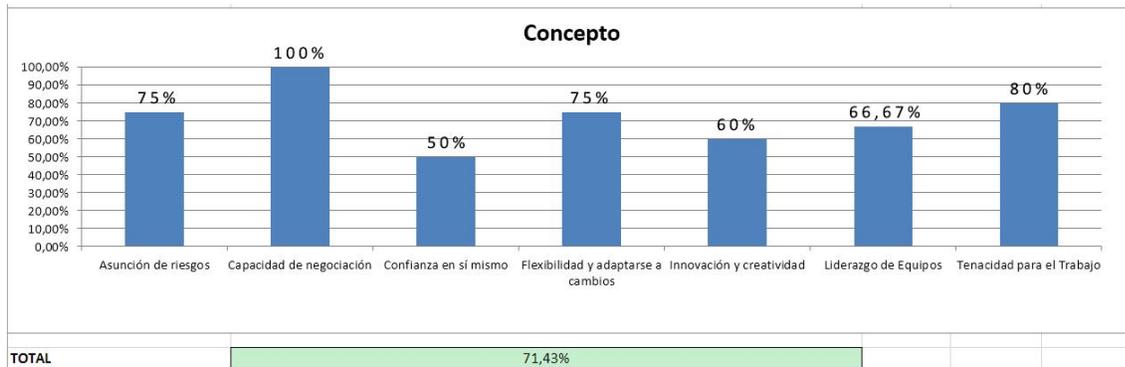


Figura 3. Test del Perfil Emprendedor al Momento de Constitución de la Microfranquicia Limesport

Fuente. Este estudio

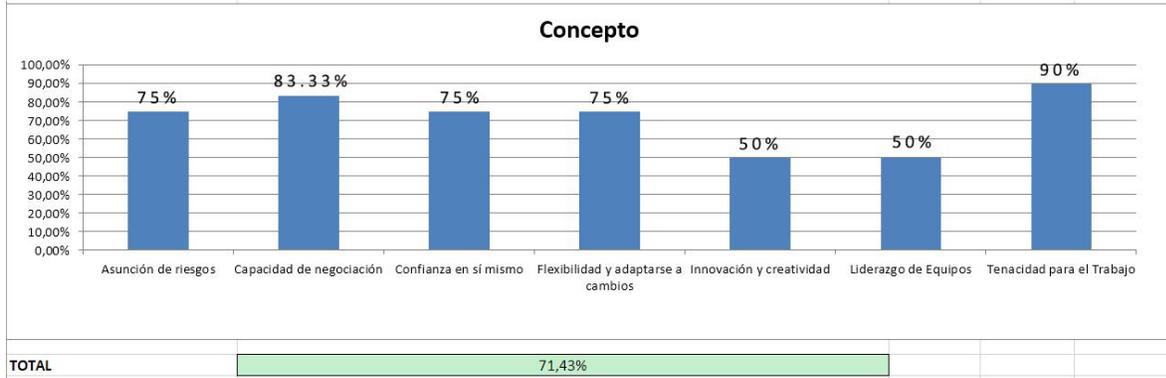


Figura 4. Test del Perfil Emprendedor Actual de la Microfranquicia Limesport

Fuente. Este estudio

Tabla 12.

Análisis y Resultados Test del Perfil Emprendedor Limesport

Competencias	Descripción de los resultados del test del perfil emprendedor		Análisis
	Durante la constitución	Actual	
Asunción de riesgos	Este aspecto es muy favorable en la consecución de sus objetivos empresariales, no obstante se recomienda cierta prudencia para que esta competencia no reste importancia a las demás.	Este aspecto es muy favorable en la consecución de sus objetivos empresariales, no obstante se recomienda cierta prudencia para que esta competencia no reste importancia a las demás.	Esta competencia no registró cambios, manteniendo un porcentaje del 75%, lo cual significa que su calificación es alta puesto que el porcentaje es mayor al 70% de acuerdo a la metodología del SENA.
Capacidad de negociación	Este aspecto es muy favorable en la consecución de sus objetivos empresariales, no obstante se recomienda cierta prudencia para que esta actitud no reste importancia a las demás.	Este aspecto es muy favorable en la consecución de sus objetivos empresariales, no obstante se recomienda cierta prudencia para que esta actitud no reste importancia a las demás.	Esta competencia registró cambios, se puede observar una disminución porcentual del 16.67%, aunque la calificación es alta debido a que continúa por encima del 70% de acuerdo a la metodología del SENA.
Confianza en sí mismo	Interpretación del Test: (Rango de 4-6). Cuenta con una confianza en sí mismo y en sus habilidades, suficientes para adaptarse a las necesidades del entorno y conseguir los objetivos empresariales marcados. Aun así busque	La elevada confianza en sí mismo y en sus capacidades es un aspecto extremadamente favorable para la consecución de sus objetivos empresariales, no obstante se recomienda cierta prudencia para que esta actitud no reste	Esta competencia registró cambios, se puede observar un aumento porcentual del 25%, lo cual significa que su calificación es alta puesto que el porcentaje es mayor al 70% de acuerdo a la metodología del SENA. Esto se debe al progreso de las actividades

	fortalecer esta competencia.	importancia a las demás.	realizadas por la representante legal y sus colaboradores en búsqueda del crecimiento de su negocio.
Flexibilidad y adaptarse a cambios	Interpretación del Test: (Rango de 7-8). Este aspecto es muy favorable en la consecución de sus objetivos empresariales, no obstante se recomienda cierta prudencia para que esta competencia no reste importancia a las demás.	Interpretación del Test: (Rango de 7-8). Este aspecto es muy favorable en la consecución de sus objetivos empresariales, no obstante se recomienda cierta prudencia para que esta competencia no reste importancia a las demás.	Esta competencia no registro cambios, manteniendo un porcentaje del 75%, lo cual significa que su calificación es alta puesto que el porcentaje es mayor al 70% de acuerdo a la metodología del SENA.
Innovación y creatividad	Cuenta con habilidad suficiente para superar de manera innovadora los desafíos del entorno empresarial. Aun así busque fortalecer esta competencia.	Cuenta con habilidad suficiente para superar de manera innovadora los desafíos del entorno empresarial. Aun así busque fortalecer esta competencia.	Esta competencia registró cambios, se puede observar una disminución porcentual del 10%, la calificación es media debido a que su calificación está entre 40% - 69% de acuerdo a la metodología del SENA.
Liderazgo de equipos	Este aspecto es muy favorable en la consecución de sus objetivos empresariales, no obstante se recomienda cierta prudencia para que esta actitud no reste importancia a las demás.	Cuenta con competencia suficiente para liderar un equipo de trabajo. Aun así busque fortalecer esta competencia.	Esta competencia registró cambios, se puede observar una disminución porcentual del 16,67%, la calificación es media debido a que su calificación está entre 40% - 69% de acuerdo a la metodología del SENA.

Tenacidad para el trabajo	Su elevada actitud hacia el trabajo es un aspecto extremadamente favorable para la consecución de sus objetivos empresariales, no obstante se recomienda cierta prudencia para que esta actitud no reste importancia a las demás.	Su elevada actitud hacia el trabajo es un aspecto extremadamente favorable para la consecución de sus objetivos empresariales, no obstante se recomienda cierta prudencia para que esta actitud no reste importancia a las demás.	Esta competencia registró cambios, se puede observar un aumento porcentual del 10%, lo cual significa que su calificación es alta puesto que el porcentaje es mayor al 70% de acuerdo a la metodología del SENA. Esto se debe al esfuerzo que debe realizar la representante legal junto a sus colaboradores para lograr alcanzar sus metas entorno al trabajo y los objetivos en búsqueda del crecimiento del negocio.
Total	¡Adelante con su proyecto!, su elevada capacidad emprendedora le augura el éxito.	¡Adelante con su proyecto!, su elevada capacidad emprendedora le augura el éxito.	

Nota. Análisis y resultados del Test del Perfil Emprendedor aplicado a la microfranquicia Limesport. Fuente: Este estudio.

4.2 Manos Unidas

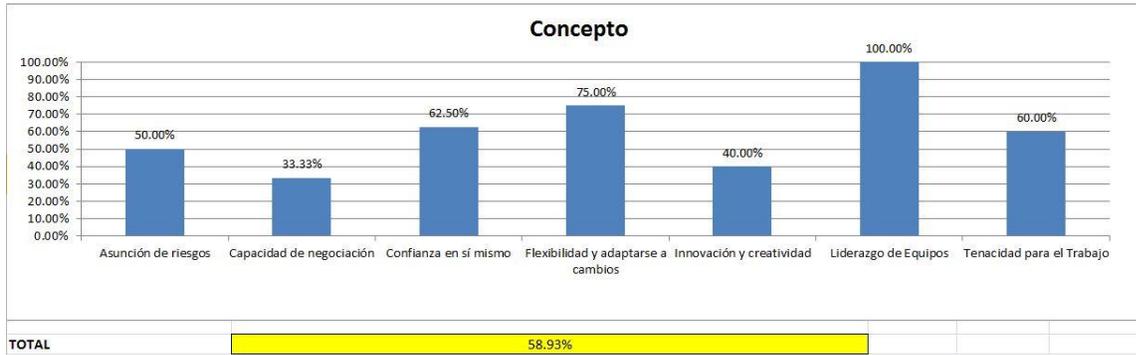


Figura 5. Resultados del test del perfil emprendedor al momento de constitución de la microfranquicia Manos Unidas.

Fuente. Este estudio

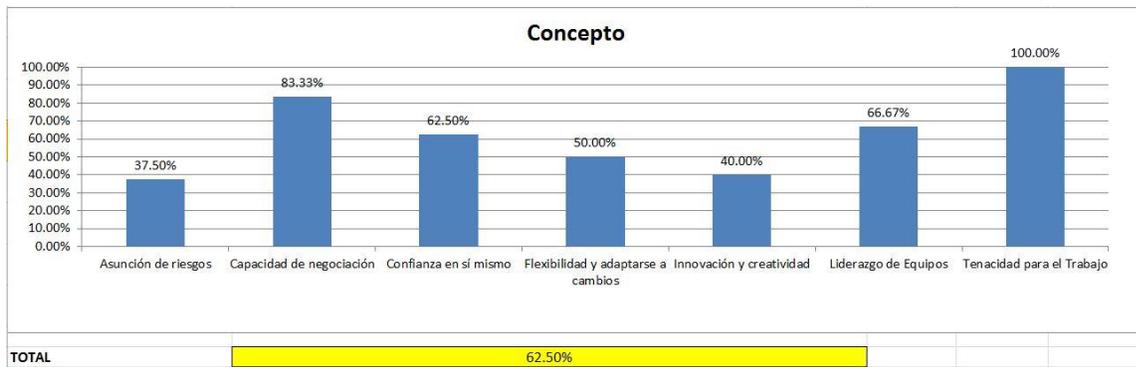


Figura 5. Test del Perfil Emprendedor al Momento de Constitución de la Microfranquicia Manos Unidas

Fuente. Este estudio

Tabla 13.

Análisis y Resultados Test del Perfil Manos Unidas

Competencias	Descripción de los resultados del test del perfil emprendedor		Análisis
	Durante la constitución	Actual	
Asunción de riesgos	Cuenta con una actitud media para asumir riesgos, se debe mejorar para la consecución de los objetivos empresariales, es recomendable analizar el entorno y la viabilidad del negocio.	La asunción de riesgos en el representante legal es bajo, es una persona que actualmente no asume muchos riesgos lo que hace que la empresa se quede en estancamiento y no pueda crecer financieramente.	Esta competencia registró cambios, pasando de un porcentaje del 50% al 37.5%, esto como consecuencia de las malas experiencias que tuvo el representante legal con su proveedor y sus colaboradores, lo que lo limita a tomar ciertas decisiones relacionadas a cumplir los objetivos empresariales.
Capacidad de negociación	Este aspecto no es muy favorable en la consecución de los objetivos empresariales, pese a que apenas se está iniciando el negocio no obstante se recomienda ir adquiriendo habilidades de negociación.	La capacidad de negociación del representante legal es alta, esto demuestra que ha habido una mejora, siempre buscando una solución eficaz que no afecte a ninguno de los involucrados.	Esta competencia registró cambios, se puede observar un aumento porcentual pasando del 33.3% al 83.3%; lo que nos da a entender que es una persona que busca intereses mutuos entre las partes, creando un clima organizacional agradable para la empresa.
Confianza en sí mismo	Muestra una calificación media en esta competencia lo que demuestra que tiene una confianza en sí mismo y en sus habilidades, suficientes para adaptarse a las necesidades del entorno y conseguir los objetivos empresariales marcados.	Actualmente esta competencia se mantiene en su mismo porcentaje, dando a entender que también se mantiene su confianza en sí mismo y en sus habilidades para la consecución de los objetivos empresariales y personales.	Esta competencia no registró cambios, lo que demuestra que la persona ha venido trabajando con la misma constancia en la realización y consecución de los objetivos empresariales y metas personales, haciéndola una persona decidida y confiada en sí misma.

Flexibilidad y adaptarse a cambios	Se puede observar que esta habilidad muestra una calificación alta lo que es muy favorable para el representante legal, en la consecución de sus objetivos empresariales, no obstante se recomienda cierta prudencia para que esta competencia no reste importancia a las demás.	Se puede observar que esta variable muestra una calificación baja, lo que da a entender que actualmente el representante legal muestra resistencia al cambio y no quiere salir de su zona de confort.	Esta competencia registro cambios porcentuales, pasando de un porcentaje del 70% al 50 %, donde se empieza a notar que la persona empieza a mostrar cierta resistencia a cambios que se puede realizar en el ámbito empresarial como también a cambios que se pueda realizar por factores externos que pueden ser políticos, económicos culturales entre otros.
Innovación y creatividad	La innovación y creatividad del representante legal muestra una calificación media lo que quiere decir que la persona cuenta con habilidad suficiente para superar de manera innovadora los desafíos del entorno empresarial. Aun así busque fortalecer esta competencia.	Esta competencia actualmente se mantiene en su mismo porcentaje; el representante legal sigue aplicando las mismas habilidades para superar de manera innovadora los desafíos del entorno empresarial.	Esta competencia no registró cambios, sigue manteniendo una calificación media, el representante legal tiene capacidad para establecer nuevas ideas y soluciones originales y eficaces diferentes a las habituales.
Liderazgo de equipos	Este aspecto es muy favorable en la consecución de sus objetivos empresariales, no obstante se recomienda cierta prudencia para que esta actitud no reste importancia a las demás.	Esta competencia actualmente se mantiene en porcentaje medio del 66,67%, en donde el representante legal tiene habilidad suficiente para liderar un equipo de trabajo.	Esta competencia registró cambios, se puede observar un aumento porcentual del 33,33%, la calificación es media debido a que el representante legal le cuesta controlar a su grupo de trabajo, como nos lo hizo conocer él no está 100% atento de las funciones que desarrollan sus colaboradores si no de los resultados que ellos realizan.
Tenacidad para el trabajo	Presenta una calificación media sin embargo su elevada actitud hacia el trabajo es un aspecto extremadamente favorable para la consecución de sus objetivos	Actualmente presenta una calificación alta, su elevada actitud hacia el trabajo es un aspecto extremadamente favorable para la consecución de sus objetivos	Esta competencia registró cambios, se puede observar un aumento porcentual del 40%, significa que su calificación es alta puesto que el porcentaje es mayor al 70% de acuerdo a la metodología del

	empresariales, no obstante se recomienda cierta prudencia para que esta actitud no reste importancia a las demás.	empresariales, no obstante se recomienda cierta prudencia para que esta actitud no reste importancia a las demás.	SENA. Esto se debe al esfuerzo que debe realizar la representante legal junto a sus colaboradores para lograr alcanzar sus metas entorno al trabajo y los objetivos entorno a la búsqueda del crecimiento del negocio.
Total	¡Adelante con su proyecto!, su elevada capacidad emprendedora le augura el éxito.	¡Adelante con su proyecto!, su elevada capacidad emprendedora le augura el éxito.	

Nota. Análisis y resultados del Test del Perfil Emprendedor aplicado a la microfranquicia Manos Unidas. Fuente: Este estudio.

4.3 Suministros Nuevo Milenio

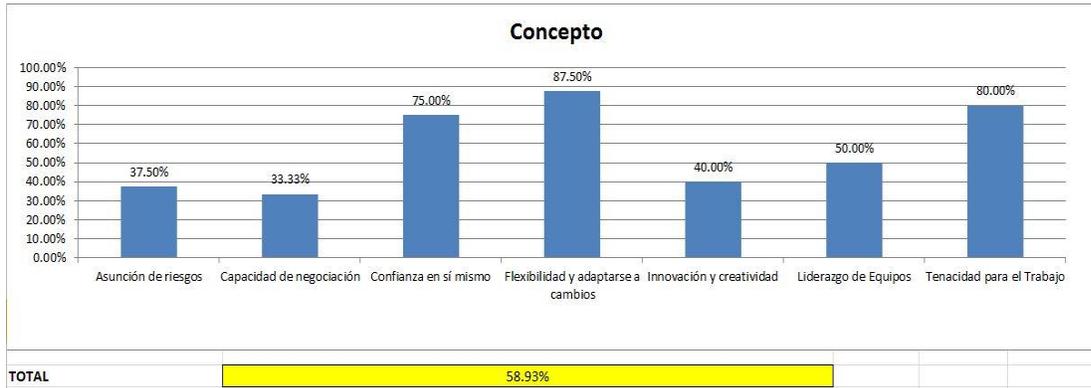


Figura 6. Test del Perfil Emprendedor al Momento de Constitución de la Microfranquicia Suministros Nuevo Milenio

Fuente. Este estudio

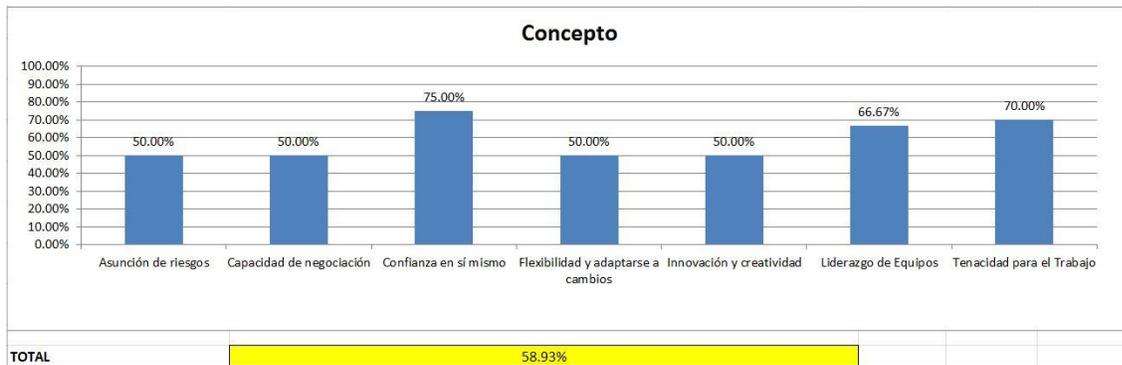


Figura 7. Resultados del test del perfil emprendedor actual de la microfranquicia Suministros Nuevo Milenio

Fuente. Este estudio

Tabla 14.

Análisis y Resultados Test del Perfil Suministros Nuevo Milenio

Competencias	Descripción de los resultados del test del perfil emprendedor		Análisis
	Durante la constitución	Actual	
Asunción de riesgos	Cuenta con una actitud suficiente para afrontar riesgos e incertidumbre propios de la actividad empresarial. Aun así busque fortalecer esta competencia.	Cuenta con una actitud suficiente para afrontar riesgos e incertidumbre propios de la actividad empresarial. Aun así busque fortalecer esta competencia.	Esta competencia registró cambios, se puede observar una disminución porcentual del 12.5%, la calificación es baja debido a que se encuentra por debajo del 40% de acuerdo a la metodología del SENA.
Capacidad de negociación	Cuenta con habilidades suficientes para negociar teniendo como objetivo que las dos partes ganen. Aun así busque fortalecer esta competencia.	Cuenta con habilidades suficientes para negociar teniendo como objetivo que las dos partes ganen. Aun así busque fortalecer esta competencia.	Esta competencia registró cambios, se puede observar una disminución porcentual del 16.67%, la calificación es baja debido a que se encuentra por debajo del 40% de acuerdo a la metodología del SENA.
Confianza en sí mismo	La elevada confianza en sí mismo y en sus capacidades es un aspecto extremadamente favorable para la consecución de sus objetivos empresariales, no obstante se recomienda cierta prudencia para que esta actitud no reste	La elevada confianza en sí mismo y en sus capacidades es un aspecto extremadamente favorable para la consecución de sus objetivos empresariales, no obstante se recomienda cierta prudencia para que esta actitud no reste	Esta competencia no registro cambios, manteniendo un porcentaje del 75%, lo cual significa que su calificación es alta puesto que el porcentaje es mayor al 70% de acuerdo a la metodología del SENA.

importancia a las demás.

importancia a las demás.

Flexibilidad y adaptarse a cambios	Su competencia en este aspecto parece suficiente para ser competitivos en el mercado empresarial. Aun así busque fortalecer esta competencia.	Interpretación del Test: (Rango de 7-8). Este aspecto es muy favorable en la consecución de sus objetivos empresariales, no obstante se recomienda cierta prudencia para que esta competencia no reste importancia a las demás.	Esta competencia registró cambios, se puede observar un aumento porcentual del 37.5%, lo cual significa que su calificación es alta puesto que el porcentaje es mayor al 70% de acuerdo a la metodología del SENA. Esto se debe al esfuerzo que debe realizar la representante legal junto a sus colaboradores para buscar nuevas estrategias que le permitan atraer nuevos clientes entorno a la búsqueda del crecimiento del negocio.
Innovación y creatividad	Cuenta con habilidad suficiente para superar de manera innovadora los desafíos del entorno empresarial. Aun así busque fortalecer esta competencia.	Cuenta con habilidad suficiente para superar de manera innovadora los desafíos del entorno empresarial. Aun así busque fortalecer esta competencia.	Esta competencia registró cambios, se puede observar una disminución porcentual del 10%, la calificación es media debido a que su calificación está entre 40% - 69% de acuerdo a la metodología del SENA.
Liderazgo de equipos	Este aspecto es muy favorable en la consecución de sus objetivos empresariales, no obstante se	Cuenta con competencia suficiente para liderar un equipo de trabajo. Aun así busque fortalecer esta	Esta competencia registró cambios, se puede observar una disminución porcentual del 16,67%, la calificación es

	recomienda cierta prudencia para que esta actitud no reste importancia a las demás.	competencia.	media debido a que su calificación está entre 40% - 69% de acuerdo a la metodología del SENA.
Tenacidad para el trabajo	Su elevada actitud hacia el trabajo es un aspecto extremadamente favorable para la consecución de sus objetivos empresariales, no obstante se recomienda cierta prudencia para que esta actitud no reste importancia a las demás.	Su elevada actitud hacia el trabajo es un aspecto extremadamente favorable para la consecución de sus objetivos empresariales, no obstante se recomienda cierta prudencia para que esta actitud no reste importancia a las demás.	Esta competencia registró cambios, se puede observar un aumento porcentual del 10%, lo cual significa que su calificación es alta puesto que el porcentaje es mayor al 70% de acuerdo a la metodología del SENA. Esto se debe al esfuerzo que debe realizar la representante legal junto a sus colaboradores para lograr alcanzar sus metas en el trabajo y los objetivos en la búsqueda del crecimiento del negocio.
Total	Tiene recursos suficientes para poner en marcha su negocio. Busque fortalecer aquellos aspectos en donde se muestra mayor debilidad. Aun así busque fortalecer esta competencia.	Tiene recursos suficientes para poner en marcha su negocio. Busque fortalecer aquellos aspectos en donde se muestra mayor debilidad. Aun así busque fortalecer esta competencia.	

Nota. Análisis y resultados del Test del Perfil Emprendedor aplicado a la microfranquicia Suministros Nuevo Milenio. Fuente: Este estudio.

4.4 Evidencias Fotográficas Microfranquicias



Figura 9. Evidencia fotográfica.

Fuente. Este estudio

5. Descripción de las Variables que han Evolucionado en las Microfranquicias

Tabla 15.

Matriz de Análisis de Datos Actual

Matriz de análisis de datos	Microfranquicias			
	Categoría	Limesport	Suministros nuevo milenio	Manos Unidas
Maquinaria	Cortadora, máquina de coser, collarines, máquina de estampado, impresora para confección, máquina de bordados, fileteadora, maquinas planas, plancha a vapor			guadaña
Recursos económicos	Recursos recibidos por fondo emprender			Recursos recibidos por Red Unidos
Recursos humanos	Personal dedicado a la confección, contador	Personal de ventas y distribución, contador		Personal de ventas Personal de limpieza y aseo, contador
Publicidad física	Perifoneo, ferias, volantes, publicidad en medios radiales, vallas publicitarias	páginas amarillas, directorio,		Volates, tarjetas, voz a voz
Publicidad digital	Redes sociales	Redes sociales		
Portafolio de productos	Hilos, agujas, lanas, botones, cierres, resortes	Material didáctico, muebles, juegos infantiles para el aprendizaje		Productos de aseo y limpieza del hogar
Portafolio de servicios	Servicio de confección, de bordado, estampado	Presentación del portafolios de productos Distribución de los pedidos		Servicio de aseo y guadaña

Nota. Matriz de análisis de datos actual. Fuente: Este estudio

Tabla 16.

Matriz de Análisis de Datos Comparativa

Matriz de análisis de datos	Microfranquicias			
	Categoría	Limesport	Suministros nuevo milenio	Manos Unidas
Maquinaria	x			
Recursos económicos	x			x
Recursos humanos	x	x		x
Publicidad física	x	x		x
Publicidad digital	x	x		x

Portafolio de productos	x	x	x
Portafolio de servicios	x	x	x

Nota. Matriz de análisis de datos comparativa. Fuente: Este estudio.

5.1 Caso Microfranquicia Limesport

Antes de formar parte del programa de microfranquicias solidarias la señora Lidia Melo actual representante legal de Limesport era parte de una precooperativa distribuidora de productos de confección sus principales clientes eran talleres de sastrería, modistería. La señora Lidia Melo y sus socios querían que su negocio creciera. Mientras ella adelantaba unos estudios en el SENA ella se enteró del programa de microfranquicias solidarias. Para ser parte del programa de microfranquicias la representante legal del negocio debía cumplir con unos requisitos, entre ellos estaban las visitas domiciliarias, la aplicación del test del perfil emprendedor entre otros.

Con los requisitos ya cumplidos la precooperativa solo tenía que esperar la empresa que microfranquiciaría el negocio. Coser y Coser fue la empresa que al final microfranquició a Limesport. Este negocio fue ubicado en el barrio El Lorenzo.

Este proceso se realizó a través de un contrato de microfranquicia, que tuvo una duración de un (1) año. Este contrato consistía en que la empresa Coser y Coser dotaría a Limesport de los productos de confección pero a un costo más bajo del mercado. Además la empresa Coser y Coser brindaba capacitación a Limesport en funciones como la organización, el control y la venta de los productos.

La señora Lidia Melo comentó que durante el proceso las utilidades eran mínimas, que muchas veces solo lograba cubrir los costos, esto según ella se debía a que la precooperativa dentro del modelo de negocios pertenecía al régimen común donde debía declarar IVA.

Una vez finalizado el contrato de microfranquicias la señora Lidia Melo decidió realizar importantes cambios a su negocio, uno de ellos fue el aumento de su portafolio de productos y servicios como: bordados, estampados, confecciones; para atraer nuevos clientes.

Actualmente Limesport cambio de régimen común a simplificado en donde incurre en menos gastos, además el negocio tiene nuevos proveedores que le suministran productos a costos más bajos. Limesport también realiza contratos con entidades gubernamentales como el PAE, y ha explorado nuevos segmentos de mercado como el batallón de Parto e Ipiales.

Este es un caso de éxito debido a que podemos evidenciar la evolución que ha tenido la empresa, aumentando el número de clientes, creando nuevas alternativas de expansión como la creación de talleres satélites. Recientemente la empresa ha adquirido nueva maquinaria que le permite ofrecer productos de calidad con mayor eficiencia.

5.2 Caso Microfranquicia Manos Unidas

Manos unidas es una empresa que se dedica a la venta y distribución de productos de aseo, está ubicada en el barrio Pandiaco del Municipio de San Juan de Pasto, su representante legal al inicio de la constitución de la empresa fue el señor José Rodrigo Melo.

Para hacer parte del programa microfranquicias solidarias, el señor José tuvo que cumplir con ciertos requisitos entre ellos, poseer unas características y habilidades emprendedoras; las cuales eran conocidas mediante la aplicación del test del perfil emprendedor, ya cumplido con este proceso el señor José Melo tuvo que esperar la empresa que iba a microfranquiciar el negocio. La empresa seleccionada fue Dentimed SAS una empresa que se dedica a la venta y distribución de productos de aseo ubicada en el municipio de Pasto.

Cuando la empresa entro en funcionamiento tuvo muchos problemas relacionados con la parte financiera y operacional, no existió un acompañamiento constante por parte de las entidades que llevaron a cabo este proceso, también las ventas eran bajas y en muchas ocasiones no alcanzaban a cubrir los costos y gastos generados por la empresa, ya que como las anteriores empresas Manos Unidas también pertenecía al régimen común. El señor José Melo también manifestó que

falto un estudio de mercados para los productos, por ser un sector universitario hubiera sido conveniente la creación de otro negocio como un restaurante.

Ante estas dificultades el señor José Melo dejó de ser el representante legal de la empresa, siendo la representante legal actual su señora esposa. Ella decidió implementar el servicio de aseo y limpieza, y de guadaña, donde sus principales clientes son hoteles, restaurante, heladerías entre otros. Actualmente el negocio tiene diferentes proveedores y presta nuevos servicios.

El lugar donde está ubicada la empresa según la representante legal es poco comercial para este tipo de negocios, por lo tanto ella ha pensado en cambiar de negocio, como es el montaje de un restaurante.

Este se puede considerar como un caso de éxito debido a que este negocio aún permanece en el mercado después de 4 años de dificultades, es de esperar que los nuevos servicios de limpieza y aseo le permitan generar mayores ingresos a este negocio.

Tras el seguimiento de este proyecto vale la pena resaltar que es necesario concientizar a los representantes legales acerca de la vigilancia y control de la contabilidad del negocio, pues el primer representante legal relató que uno de los principales problemas estuvo dentro de este aparte debido a que se optó por confiar la contabilidad a personas no capacitadas lo que provocó pérdida de recursos financieros.

5.3 Caso Microfranquicia Suministros Nuevo Milenio

Suministros Nuevo Milenio es una empresa dedicada a la compra y venta de materiales didácticos para instituciones educativas de San Juan de Pasto, su representante legal es Verénice Rosero quien al conocer el proyecto de microfranquicias solidarias de Occidente decidió participar en éste. Luego de conocer y cumplir con cada uno de los requisitos necesarios para ser parte del proyecto, ella debía esperar a la empresa que microfranquiciaría su negocio.

Madex S.A. es una empresa ubicada en Bogotá que se dedica a la venta y distribución de muebles; esta empresa se comprometió a microfranquiciar su negocio. Esto quedó plasmado en el contrato de microfranquicia en donde Madex S.A. se comprometía a suministrar productos a costos más bajos a la microfranquicia Suministros Nuevo Milenio.

Durante el contrato de microfranquicia la empresa no obtuvo una rentabilidad significativa, la mayor parte de sus ingresos se destinaban al pago de impuestos y nómina de la empresa. Al finalizar el contrato la empresa decidió ampliar sus proveedores e implementar nuevos productos. La empresa a través de la experiencia obtenida con el proyecto decidió buscar nuevos mercados de tal forma que al día de hoy esta empresa lleva sus productos a otros municipios del departamento y busca llevar sus productos a las partes más alejadas de la región.

Este es un caso de éxito donde se puede evidenciar que la empresa actualmente tiene una estabilidad en el mercado, mediante la búsqueda continua de nuevos clientes en nuevas regiones como Cauca y Putumayo. Recientemente la empresa ha aumentado su portafolio de productos, ofreciendo productos de laboratorio y material didáctico para universidades mostrando una evolución de su empresa.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Los instrumentos seleccionados ayudaron desde el inicio de esta investigación a tener una primera impresión acerca del funcionamiento del modelo de microfranquicias, de tal manera que una segunda aplicación de la situación actual permitió consolidar la información acerca de la evolución progresiva de estos negocios.

El modelo de microfranquicias es un reto de aprendizaje continuo para las personas que deciden asociarse y emprender un negocio propio con base en el modelo. El representante legal junto a sus socios debe dedicarse a la planificación, la organización, la dirección y el control total del negocio, para evitar la pérdida de los recursos financieros, la creación de actividades empresariales alternativas que refuercen la actividad principal de la empresa.

Las microfranquicias desde su constitución han tenido un mejoramiento constante en su modelo de negocios, las 3 microfranquicias analizadas aumentaron su portafolio de productos y servicios, siendo esto una gran ventaja para incrementar su número de clientes, de igual manera la mayoría de ellas buscó nuevos segmentos de mercados agregando valor en todos los procesos empresariales para la retención y fidelización de sus clientes.

Las microfranquicias son un modelo de negocios dirigido a comunidades vulnerables con características y habilidades emprendedoras que desean iniciar un negocio, las microfranquicias creadas en el municipio de San Juan de Pasto si han tenido una evolución considerable, porque se han adaptado al mercado local, implementado diferentes estrategias para poder sostenerse, enfrentando las nuevas tendencias y la competencia que tienen.

Las empresas que crearon nuevas actividades empresariales para complementar y apoyar su negocio han logrado sostenerse y crecer en el mercado.

Sería muy útil generar guías para la aplicación de los formatos que se utilizaron para caracterizar de forma unívoca a los negocios.

Recomendaciones

El modelo de microfranquicias debe retroalimentarse con las experiencias de los emprendedores y esto debe organizarse y documentarse, debido a que algunos microfranquiciados decidieron abandonar el modelo de microfranquicias.

Debido a la situación de las empresas creadas, y a que los emprendimientos hayan sobrevivido y se hayan mantenido en el mercado a pesar de que los emprendedores no tenían experiencia previa a su funcionamiento, es posible que demuestre que la estrategia sería la mejor incubadora de empresas con la que se ha tenido contacto en la academia.

Uno de las funciones de los entes de apoyo podría ser estimular a los microfranquiciados a crear negocios alternativos relacionados con la actividad empresarial de la microfranquicia, con el propósito de generar mayores beneficios para los socios, aunque signifique romper la estructura de la estrategia. En ese caso los emprendimientos serían un spin-off del microfranquiciante.

La estrategia de negocio de microfranquicias para su ejecución requiere que se tenga definido claramente el negocio, y el entorno externo donde se desea hacer su implementación, la falta de estudios de mercado de cualquier producto o servicio, dificulta la implementación del modelo.

Es fundamental que exista una comunicación ente microfranquiciados y microfranquiciantes, porque aún persiste desinformación en los roles que debe cumplir cada participante en el proceso.

Hacer hincapié en la formación de los microfranquiciantes es vital para poner en marcha y hacer funcionar eficiente y eficazmente una microfranquicia.

Las entidades responsables deben tratar de hacer asesorías periódicas a los microfranquiciados, esto ayudara a resolver algunos problemas e inquietudes que se presentan al inicio de cada negocio.

Bibliografía

- Ayala Hernández, B., Mejía, L. A., & Buenadicha, C. (3 de Agosto de 2017). *Franquicias: un modelo para escalar emprendimientos innovadores: issuu*. Obtenido de issuu: https://issuu.com/byron.ayala/docs/microfranquicias_web
- Buenadicha, C. (30 de Septiembre de 2011). *Fomin*. Recuperado el 8 de Junio de 2018, de Fomin: <http://www.fomin.org/en-us/Home/News/article-details/ArtMID/18973/ArticleID/1606/NoTitleLink.aspx>
- Cárdenas S., J. (2015). *BENCHMARKING INTERNACIONAL SOBRE MICROFRANQUICIAS DE FORMATO DE NEGOCIO*. Bogotá: Propaís.
- Colombia, i. (11 de Julio de 2018). *innpulsa Colombia*. Obtenido de innpulsa Colombia: <https://www.innulsacolombia.com/es/oferta/microfranquicias-para-la-inclusion-no-mici-017>
- Díez de Casto, E. C. (1998). Práctica de la franquicia. En E. C. Díez de Casto, *Práctica de la franquicia* (págs. 8-9). Madrid: McGraw-Hill.
- Díez de Casto, E. C. (1998). Práctica de la franquicia. En E. C. Díez de Casto, *Práctica de la franquicia* (págs. 29-30). Madrid: McGraw-Hill.
- Díez de Casto, E. C. (1998). Práctica de la franquicia. En E. C. Díez de Casto, *Práctica de la franquicia* (pág. 32). Madrid: McGraw-Hill.
- Díez de Casto, E. C. (1998). Práctica de la franquicia. En E. C. Díez de Casto, *Práctica de la franquicia* (págs. 20-21). Madrid: McGraw-Hill.
- Dinero. (19 de Febrero de 2018). *Dinero*. Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/edicion-empresa/negocios/articulo/franquicias-mas-importantes-de-colombia-2018/255585>

EUMET. (4 de Agosto de 2012). *Eumet.net Enciclopedia Virtual*. Recuperado el 5 de Febrero de 2019, de Eumet.net Enciclopedia Virtual: www.eumet.net/tesis-doctorales/2012/mirm/cualitativo_cuantitativo_mixto.html

Fairbourne, J. S., Gibson, S. W., & Gibb Dyer, W. (2007). *MicroFranchising: Creating Wealth at the Bottom of the Pyramid*. En J. S. Fairbourne, S. W. Gibson, & W. Gibb Dyer, *MicroFranchising: Creating Wealth at the Bottom of the Pyramid* (págs. 22-34). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. En C. Fernández Collado, & P. Baptista Lucio, *Metodología de la Investigación* (págs. 482-483). México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Fundación Paraguaya. (2010). *Manual de Diseño de Negocio*. Asunción: Fairbourne consulting.

Fundacion paraguay. (10 de Enero de 2014). *Fundacion paraguay*. Obtenido de Fundacion paraguay: <http://www.fundacionparaguay.org.py/wp-content/uploads/2014/10/01-Manual-de-Dise%C3%B1o-Modelo-de-Negocio.pdf>

Gobierno Nacional. (10 de Julio de 2000). *Presidencia*. Obtenido de Presidencia: http://www.defensoria.gov.co/public/Normograma%202013_html/Normas/Ley_590_2000.pdf

Gobierno Nacional. (26 de Enero de 2006). *Presidencia*. Obtenido de Presidencia: <http://www.camarasai.org/images/registro-mercantil/10LEY-1014-DE-2006.pdf>

Gobierno Nacional. (21 de Junio de 2016). *Presidencia*. Recuperado el 8 de junio de 2018, de Presidencia: es.presidencia.gov.co/normativa/LEY%201785%20DEL%202021%20DE%20JUNIO%20DE%202016.pdf

Guest. (22 de Enero de 2014). *Fomin Multilateral Investment Fund Member of the IDM Group*.

Obtenido de Fomin Multilateral Investment Fund Member of the IDM Group:

<https://www.fomin.org/es->

[es/PORTADA/noticiasNew/ArtMID/18979/ArticleID/2238/NoTitleLink.aspx](https://www.fomin.org/es-PORTADA/noticiasNew/ArtMID/18979/ArticleID/2238/NoTitleLink.aspx)

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. En R. Hernández Sampieri, *Metodología de la Investigación* (págs. 8-9). México D.F.: McGRAW-HILL.

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. En R. Hernández Sampieri, *Metodología de la Investigación* (pág. 482). México D.F.: McGRAW-HILL.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). METODOLOGÍA de la investigación. En R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado, & M. d. Baptista Lucio, *METODOLOGÍA de la investigación* (pág. 85). México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Hoy. (14 de Abril de 2018). *Hoy* . Obtenido de Hoy : <http://hoy.com.do/bid-adopem-y-nestle-realizan-programa-de-microfranquicias/>

Ideas. (2012). *Ideas*. Recuperado el 8 de Junio de 2018, de Ideas:

<http://www.ideasnet.org/es/microfranchising-services/>

Logsdon, S. (2017). *Changemakers*. Obtenido de Changemakers:

<https://www.changemakers.com/economicopportunity/entries/honey-care-africa>

MANAUS Consulting. (2013). *VisionSpring: Eye Care for the Base of the Pyramid*.

Washington: MANAUS.

Martínez, A. (16 de Octubre de 2014). *Prezi*. Recuperado el 8 de Junio de 2018, de

<https://prezi.com/zkmvpogrymsr/viabilidad-de-crear-una-marca-competitiva-del-cafe-mediante-las-micro-franquicias-solidarias/>

- Mosquere Muñoz, F. (2010). *LA FRANQUICIA UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL*. Medellín: EAFIT.
- Naciones Unidas. (14 de Junio de 1992). *Un*. Recuperado el 12 de Febrero de 2019, de Un: www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21spchapter3.htm
- Obando Ibarra, A., Fuertes Torres, D. C., & Ibarra, C. O. (2017). *Microfranquicias solidarias con población en condiciones de vulnerabilidad innovación social para la paz*. San Juan de Pasto: UNIMAR.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2016). *Generación de modelos de negocio*. Bogotá: Planeta Colombiana S.A.
- Prahalad, C. (2005). La Oportunidad de Negocios en la base de la pirámide. En C. Prahalad, *La Oportunidad de Negocios en la base de la pirámide* (págs. 5-35). Bogota: norma.
- Prystay, C. (26 de Mayo de 2005). *El Tiempo*. Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1680494>
- Rodríguez Sarmiento, S. (9 de Agosto de 2018). *América Retail*. Recuperado el 4 de Enero de 2019, de América Retail: <https://www.america-retail.com/colombia-asi-funcionan-las-microfranquicias/>
- Runde, D. (9 de junio de 2016). *Forbes.com*. Recuperado el 15 de febrero de 2019, de Forbes.com: <https://forbes.com/sites/danielrunde/2016/09/franchising-micro-franchising-development-jobs/#585ed28b26ff>
- Sepúlveda, C. (5 de Noviembre de 2017). *gerencie.com*. Recuperado el 8 de Junio de 2018, de <http://www.gerencie.com/la-franquicia.html>

Tormo Franquicias Consulting. (10 de Marzo de 2018). *Tormo Franquicias Consulting*.

Recuperado el 5 de Febrero de 2019, de Tormo Franquicias Consulting:

<https://tormofranquicias.es/que-es-una-microfranquicia/>

Anexos

Anexo A. Lean Canvas

<p><i>Asociaciones clave</i></p>	<p><i>Actividades clave</i></p>	<p><i>Propuestas de valor</i></p>	<p><i>Relaciones con clientes</i></p> 	<p><i>Segmentos de mercado</i></p> 
	<p><i>Recursos clave</i></p>		<p><i>Canales</i></p> 	<p><i>Estructura de costes</i></p>

Anexo B. Canvas de Observación

CANVAS OBSERVACIÓN

La información que usted nos proporcione será estrictamente confidencial. Será usada con fines académicos en la sección de negocios validados comercialmente para el proyecto Fomento de Microfranquicias Innovadoras dirigidas a población en condición de vulnerabilidad de los departamentos de Nariño, Cauca, Valle del Cauca y Chocó y no podrá utilizarse con fines comerciales, de tributación fiscal o de investigación judicial. Tenga en cuenta que sus respuestas son muy importantes para el éxito de esta investigación. El diligenciamiento de sus contenidos garantiza su consentimiento.

ID: _____

CÓDIGO FT – 010

Fecha de diligenciamiento: DD MM AAAA

NEGOCIO VISITADO	
-------------------------	--

 <small>Usuario(s)</small>	HECHOS, DESCRIPCIONES, DETALLES	ANÁLISIS DE COMPORTAMIENTOS	IDEAS
 <small>Lugar</small>			
 <small>Fecha</small>			
	QUE DEBEMOS INVESTIGAR:	NUESTRAS OBSERVACIONES	

FUENTE: METODOLOGÍA TECNOPARQUE SENA.

Anexo C. Test del Perfil Emprendedor

TEST DE CUALIDADES EMPRENDEDORAS			
TEST DE EVALUACION DE EMPRENDEDORES			
Marque de forma objetiva con una X de acuerdo a lo que considera que se acomoda mas a su perfil en cada pregunta			
Preguntas	A veces	De acuerdo	En desacuerdo
1. En una empresa hay que estar atento, siempre se están presentando nuevas oportunidades de negocio			
2. Me identifico con la frase "El 90% del éxito se basa simplemente en insistir".			
3. La toma de decisiones es un acto exclusivamente racional			
4. No me gustan los imprevistos, prefiero saber cada día con qué me voy a encontrar			
5. Un buen negociador solo tiene en cuenta sus intereses			
6. A menudo tengo la sensación de que lo que digo no se tiene mucho en cuenta			
7. Me concentro con facilidad, y no me cuesta pasar de una tarea a otra			
8. Tiendo a disfrutar con las personas y las situaciones nuevas			
9. Me molesta tener que dedicar parte de mi tiempo libre a asuntos de la empresa.			
10. Me suelen decir que "ponga los pies en el suelo", tengo mucha imaginación			
11. Después de tomar una decisión, me preocupa mucho que ésta no sea la mejor			
12. Muchos operarios para que trabajen, necesitan "mano dura"			
13. Soy de los que piensan que los pequeños fracasos son peldaños hacia el éxito			
14. En ocasiones sin saber por qué me siento tenso (a)			
15. Me podrían criticar por faltarme siempre tiempo para escuchar a mis colaboradores			
16. Me gusta proponer nuevas formas de hacer las cosas. No soporto la rutina			
17. No me resulta fácil ponerme en el lugar de la otra persona			
18. Me entusiasma la idea de desarrollar un nuevo proyecto aunque ello suponga más trabajo			
19. Soporto mal los cambios, me siento cómodo (a) con lo establecido			
20. Prefiero actuar según el momento que invertir tiempo en planificar			
21. Me gusta trabajar sobre seguro y no correr riesgos por pequeños que éstos sean			
22. Mis amigos me ven como a una persona con éxito			
23. Si un método funciona no merece la pena cambiarlo			
24. Ante una situación tensa con un colaborador tiendo a resolverla cuanto antes			
25. Cuando me comprometo con algo, no escatimo ni esfuerzos ni tiempo para realizarlo			
26. Antes de tomar una decisión, me gusta analizar la información y prever las consecuencias			
27. Considero que los problemas solo tienen una solución posible			
28. En una negociación exitosa siempre hay una parte ganadora y otra perdedora			

Concepto	
TOTAL	0.00%

COMPETENCIAS	DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS
Asunción de riesgos	Sería aconsejable una actitud más elevada en este aspecto para así poder aprovechar más oportunidades de negocio
Capacidad de negociación	En una negociación, sería aconsejable una actitud superior que le permita conseguir sus objetivos a la vez que preservar las relaciones personales con la otra parte.
Confianza en sí mismo	Un mayor control sobre sus emociones sería altamente beneficioso para alcanzar los objetivos empresariales propuestos
Flexibilidad y adaptarse a cambios	Sería aconsejable una actitud superior y gozar de mayor capacidad en este sentido para así poder aprovechar más oportunidades de negocio
Innovación y creatividad	Sería aconsejable una actitud más elevada en este aspecto para procurar siempre la competitividad. Puede formarse y entrenarse en el tema
Liderazgo de Equipos	Sería necesario que esta habilidad fuese superior para responsabilizarse de un equipo de trabajo
Tenacidad para el Trabajo	Sería conveniente contar con una actitud superior, hacia su capacidad y disposición de trabajo para responder de forma satisfactoria a las demandas de su proyecto empresarial
TOTAL	Sería conveniente reenfocar su carrera profesional hacia campos diferentes al autoempleo o buscar un socio con un mejor perfil emprendedor que lo acompañe en su proyecto

Anexo D. Formato Recolección de Información Lean Canvas Microfranquiciado



Preguntas Para Entrevistar al Microfranquiciado

1. Qué diferencia a su empresa de la competencia?
2. ¿Cómo es la relacionan con sus cliente?
3. ¿Qué canales de distribución y comunicación utiliza su negocio para dar a conocer sus productos y servicios en a sus clientes?
4. ¿Cuáles son los socios o aliados clave con los que cuenta la microfranquicia?
5. ¿Cuál es la estructura de costos de su negocio?
6. ¿Cuáles son los recursos clave de las microfranquicias?
7. ¿Cuáles son los principales clientes de su negocio?
8. ¿Cuáles son las fuentes de ingresos de su negocio?
9. ¿Cuáles con las actividades claves de su negocio?

Anexo E. Recolección de Información Lean Canvas Microfranquiciante



Preguntas Para Entrevistar al Microfranquiciante

1. ¿Cómo se enteró del programa de microfranquicias?
2. ¿Qué requisitos necesitaba cumplir empresa para ser parte del programa de microfranquicias?
3. ¿Qué beneficios y ventajas le trajo a la empresa el haber implementado el programa de microfranquicias?
4. ¿Qué opina del proceso de selección de las microfranquicias?
5. ¿Cuáles fueron sus compromisos y obligaciones con los microfranquiciados?
6. ¿Cuáles fueron los compromisos y obligaciones de los microfranquiciados con la empresa?
7. ¿Esta empresa aún mantiene algún tipo de relación comercial con la microfranquicia?
8. ¿Cómo fue la experiencia de todo el proceso del programa de microfranquicias hasta la finalización del contrato?
9. Qué sugerencias y recomendaciones haría usted a la entidades encargadas del desarrollo e implementación del programa de microfranquicias.