

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**

BRASIL

**DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR
MICROFRANQUICIAS (BR-M1061)**

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Elena Heredero (MIF/OPS), jefe del equipo; Luciano Schweizer (MIF/CBR); Claudio Cortellese (MIF/OPS); Sandra Iriarte (MIF/OPS); Dora Moscoso (MIF/DEU); Daniel Bernard (Consultor); y Rodrigo Beraldo (LEG/SGO).

INDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO	1
II.	ANTECEDENTES	2
III.	OBJETIVOS Y COMPONENTES	4
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO.....	7
V.	ENTIDAD EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN	8
VI.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	10
VII.	BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO.....	10
VIII.	CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES	12
IX.	IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL	12

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto resumido

APÉNDICES

APÉNDICE I	Proyecto de resolución
------------	------------------------

DOCUMENTOS DISPONIBLES EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS

DOCUMENTO I	Presupuesto detallado y Cronograma de Ejecución del Proyecto
DOCUMENTO II	Reglamento Operativo
DOCUMENTO III	Evaluación institucional
DOCUMENTO IV	Carta de compromiso de la ACIM
DOCUMENTO V	Lista preliminar de hitos

DOCUMENTOS DE EJECUCIÓN

DOCUMENTO I	Plan de Contrataciones
-------------	------------------------

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ABF	Associação Brasileira de Franchising
ACIM	Associação Comercial e Empresarial de Maringá
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
ESR	Environmental and Social Review
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
PSR	Project Status Report (por sus siglas en inglés) o Informe de Avance del Proyecto
PSR Final	Informe Final de Avance del Proyecto
MiPyME	Micro, pequeña y mediana empresa
PIB	Producto Interno Bruto
PYME	Pequeña y mediana empresa
POA	Plan Operativo Anual
RO	Reglamento Operativo
UEP	Unidad Ejecutora de Proyecto

GLOSARIO

Franquiciante o franquiciador	Es el titular o usufructuario de un nombre comercial o marca distintiva del negocio, y de un conjunto de conocimientos y experiencias (“know how”).
Franquiciado o franquiciatario	Es el empresario que adhiere y se une al sistema comercial de la franquicia, para operar una o más unidades de negocio al amparo del nombre comercial, marcas, sistema y asistencia técnica del franquiciante.
Franquicia comercial	Se trata de un sistema de reproducción en cadena de un modelo de negocios comercial o industrial exitoso, a través de operadores jurídicamente independientes. Entre los elementos característicos de la franquicia comercial se incluyen: <ol style="list-style-type: none">1. Vinculación a través de un contrato.2. Uso compartido de una marca o nombre comercial -del franquiciante.3. Traspaso inicial de un conjunto de conocimientos y experiencias del franquiciante a favor del franquiciado (expresado en la entrega de Manuales de Operaciones y en la capacitación y entrenamiento inicial).4. Asistencia técnica constante del franquiciante al franquiciado, a través de apoyo operacional, reentrenamiento y supervisión técnica y comercial/industrial.5. Independencia jurídica entre las partes, donde cada una actúa a su propio nombre y por su propia cuenta y riesgo.6. Uniformidad de operación, debiendo el franquiciado operar conforme a estrictas normas suministradas por el franquiciante.
Proveedor de redes de franquicias	Centralizan en una negociación, realizada con la empresa franquiciante, los aspectos comerciales y contractuales del abastecimiento a toda la red.

DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR MICROFRANQUICIAS (BR-M1061)

I. RESUMEN EJECUTIVO

Agencia ejecutora:	Instituto Tomodati de Cooperaçao do Brasil (Instituto Tomodati)
Beneficiarios:	La entidad beneficiaria del proyecto será el Instituto Tomodati, quien a través de la ejecución del mismo beneficiará a: i) 15 empresas franquiciantes, cada una de ellas con entre uno y tres microfranquiados; ii) 100 empresas franquiciantes potenciales con diagnósticos sobre su franquiciabilidad; iii) 300 microfranquiados potenciales evaluados sobre su perfil de microfranquiado; iv) 60 profesionales formados para ofrecer servicios de consultoría a las nuevas redes de microfranquicias; v) 1.500 personas sensibilizadas sobre la metodología mediante la estrategia de comunicación; y vi) entidades financieras, universidades, ONG y firmas de servicios de desarrollo empresarial, que se vinculan al proyecto.
Financiamiento:	Modalidad: No reembolsable
	FOMIN (50% ¹) US\$ 603.000
	Local (50%) US\$ 584.934
	TOTAL (100%) US\$ 1.187.934
Objetivos:	El objetivo general es posibilitar la expansión sostenible de las micro y pequeñas empresas brasileñas. El objetivo específico es el desarrollo de una metodología para implementar microfranquicias principalmente en la ciudad de Maringá y región Noroeste del Estado de Paraná.
Calendario de ejecución:	Ejecución: 36 meses Desembolso: 42 meses
Condiciones contractuales especiales:	Condiciones previas al primer desembolso serán: a) firma de un convenio de cooperación con SEBRAE mediante el cual se comprometa a entregar el aporte de contrapartida, b) tener designado al Coordinador de la Unidad Ejecutor del Proyecto, c) poner en vigencia el Reglamento Operativo y d) presentación del primer ejercicio de Planificación Operativa Anual. Condición contractual especial: Los derechos sobre la propiedad intelectual producto de las consultorías de estructuración de cada microfranquicia co-financiada por el empresario, pertenecerán a cada empresario, al ser estos derechos la esencia de su franquicia.
Excepciones a las políticas:	Se solicita aprobar como excepción a la política del Banco en materia de auditoría la contratación por el Banco de los auditores para realizar la auditoría final y revisiones ex post de los desembolsos (ver párrafo 5.6).

¹ Este porcentaje excluye los recursos para actividades del Clúster de Franquicias y de Evaluación de Impacto.

Coordinación con otras instituciones financieras de desarrollo oficiales:

Al presente no existen proyectos similares en Brasil financiados por otras instituciones de desarrollo oficiales.

Revisión social y ambiental:

El ESR revisó el proyecto el 15 de septiembre de 2008. El proyecto fue categorizado como C.

II. ANTECEDENTES

- 2.1 Actualmente en Brasil, se estima que cerca de 300.000 personas están en busca de una franquicia, siendo que 65.500 unidades franquiciadas ya se encuentran en operación de un total de 5.800.000 unidades de comercio al por menor. Según datos de la ABF y de SEBRAE, el sector de la franquicia representando cerca del 1% de las operaciones de comercio minorista responde por un 24% de la facturación total generada. En total y con datos del 2007 el sector de la franquicia está compuesto por 1.197 redes de franquiciadores con 65.500 unidades franquiciadas, emplea a 594.000 trabajadores y factura 46 billones de reales, un 15.6% más con respecto al 2006. Estas cifras hablan del dinamismo del sector y de las oportunidades que ofrece.
- 2.2 Un punto crítico para continuar con un crecimiento sostenido del sector se refiere a la adecuada aplicación de la franquicia. Las empresas que franquician su negocio poseen un nivel de organización y de control de la gestión muy heterogéneo y no todo negocio identificado como franquicia es de hecho franquiciable y opera efectivamente como una franquicia. Esto se debe a que es posible encontrar un emprendedor exitoso que por sí mismo pueda estandarizar y manualizar procesos de gestión, comercializar franquicias y generar sistemas de soporte a su red, pero el trabajo que implica es complejo y el conocimiento y experiencia previa son fundamentales para desarrollar con éxito una red de franquicias. Una deficiente planificación, carente de apoyo especializado, lleva en muchos casos a la apertura y cierre constante de franquicias.
- 2.3 Otra de las barreras claves que impiden un mayor crecimiento y acceso por parte de las personas interesadas a esta modalidad de negocio es el alto costo para adquirir una franquicia. Más de la mitad de las redes en operación requieren de una inversión entre 100.000 y 500.000 reales y se estima que menos del 9% de las redes existentes requieren de una inversión inicial de menos de 50.000 reales (al tipo de cambio del 28 de Enero US\$21.692). Estos altos costos de entrada limitan el acceso a muchos emprendedores y empresarios que buscan emprender su propio negocio pero con un nivel de riesgo más controlado. Entre estas personas estarían los dekasseguis, brasileños de descendencia japonesa que emigran a Japón para trabajar.
- 2.4 En la actualidad se estima que hay más de 312.000 brasileños trabajando en Japón, los cuales envían US\$2.5 billones de remesas al año, contribuyendo al crecimiento de la economía en varias regiones de Brasil. Este es el caso del Estado de Paraná, que cuenta con la mayor concentración de dekasseguis después de São Paulo. Además de esta elevada propensión al ahorro, un 45% de los dekasseguis desea abrir un pequeño

negocio a su retorno a Brasil². Sin embargo, al regresar muchos de ellos enfrentan importantes desafíos para abrir y dar continuidad a su emprendimiento, dado que además de enfrentar las dificultades comunes a todo nuevo empresario, al pasar cinco o más años empleados en Japón deben reintegrarse cultural y económicamente a la sociedad y requieren construir redes de negocio, historial financiero y conocimiento de la economía brasileña. En este escenario, no son raros los casos de cierre de empresas³.

- 2.5 El Instituto Tomodati, con sede en la ciudad de Maringá, Paraná, ha podido identificar una tendencia entre los emprendedores de kasseguis a optar por modelos de franquicia para la apertura de su negocio. Esto se debe a que la franquicia ofrece una serie de ventajas muy apreciadas entre los de kasseguis y que se refieren a un menor riesgo y reducción de la carga creativa, la utilización de manuales para los procesos productivos y de gestión, y muy especialmente, acceso a capacitación y asistencia técnica continua de los franquiciadores a los franquiciados. Asimismo existen empresas creadas por de kasseguis que llevan varios años en operación y cuentan con una cartera establecida de clientes, equilibrio financiero, buen conocimiento sobre la gestión y procesos productivos del negocio, y que podrían estar en una situación oportuna para crecer y expandirse por medio de la franquicia.
- 2.6 El proyecto propuesto busca fomentar el desarrollo de redes de franquicias que sean más accesibles para empresarios y emprendedores con recursos limitados y que cuenten con adecuados sistemas de soporte. En el contexto de este proyecto la microfranquicia es un concepto que comparte los elementos básicos de una franquicia pero se acerca a modalidades de franquicia no tradicional⁴ y requiere una inversión inicial del franquiciado de menos de 50.000 reales. La palabra micro, no se refiere a un negocio en fase de desarrollo, y sí a un negocio con un tamaño físico y financiero menor al que tendría una franquicia tradicional. La estructura de la empresa central franquiciadora puede ser pequeña, mediana o de mayor porte, dependiendo del grado de supervisión, control y servicios ofrecidos a la red de microfranquiciados. En esencia, la microfranquicia aproxima emprendedores con talento y éxito -- los franquiciadores-- con personas de perfil emprendedor menos intenso, que gustarían crear su propio pequeño negocio controlando mejor los riesgos y que para ello disponen de un capital inicial de 50.000 reales o menos.
- 2.7 El proyecto se desarrollará en Maringá y región, estado de Paraná, debido a que se dan unas condiciones muy favorables para poner a prueba la metodología y nuevas redes de microfranquicias. Entre estas condiciones destacan: i) un ejecutor, el Instituto Tomodati, con buena capacidad de gestión, trabajo en red con otras instituciones y

² Informe de SEBRAE y del BID del 2004.

³ El proyecto FOMIN Dekassegui Emprendedor (ATN/ME-9119-BR), que finalizaría en mayo de 2009, potencia los rasgos emprendedores del de kassegui proporcionándole capacitación y asistencia técnica con el fin de aumentar las posibilidades de éxito de su negocio. El proyecto está siendo ejecutado por SEBRAE Nacional en 4 estados y a través de la participación de 5 instituciones, siendo una de las más dinámicas el Instituto Tomodati.

⁴ Por ejemplo: franquicias individuales para personas físicas, franquicias de conversión, donde un negocio ya existente cambia su marca para adherirse a la de una franquicia, franquicia escolar que se desarrolla dentro de una escuela, etc.

cercana al grupo meta de potenciales beneficiarios; ii) concentración de dekasseguis que tienen disponibilidad de capital para emprender negocios (aunque cabe mencionar que el proyecto podrá beneficiar a dekasseguis y no dekasseguis); iii) la ciudad de Maringá es la tercera más grande del estado con 325.000 habitantes, actúa de polo de toda la región Noroeste, tiene buen poder adquisitivo y un fuerte perfil asociativo y comunitario y; iv) Paraná es el tercer estado brasileño en número de franquiciadores.

- 2.8 El proyecto es innovador dado que en la actualidad existen pocas redes de microfranquicias y el potencial de réplica en otras regiones del país es muy alto. Se espera que la metodología desarrollada tenga un alcance nacional y pueda ser utilizada por otros municipios y estados del país mediante la participación del SEBRAE u otra entidad nacional de capacitación. El proyecto sería parte del clúster de “La franquicia como fórmula de expansión de negocios exitosos” (MIF/GN-128), y el primer proyecto que se enfoca en fomentar el desarrollo de franquicias más asequibles para personas interesadas. Además la operación es consistente con la Estrategia del Banco en Brasil (GN-2327-1), en tanto que contribuye a dinamizar la estructura productiva, apoyando a micro y pequeñas empresas en su expansión.

III. OBJETIVOS Y COMPONENTES

- 3.1 El objetivo general del proyecto es posibilitar la expansión sostenible de las micro y pequeñas empresas brasileñas. El objetivo específico es el desarrollo de una metodología para implementar microfranquicias principalmente en la ciudad de Maringá y región Noroeste del Estado de Paraná. Para ello, el proyecto incluirá los siguientes componentes: i) desarrollo de la metodología de microfranquicia; ii) promoción e implementación de la metodología; iii) desarrollo de un sistema de apoyo a los microfranquiciados; y iv) difusión de resultados y lecciones aprendidas.
- 3.2 **Componente 1. Desarrollo de la metodología de microfranquicia (FOMIN: US\$174.921 y Contraparte: US\$17.494).** El objetivo de este componente es diseñar una metodología de expansión sostenible de micro y pequeñas empresas, con base en el concepto de microfranquicia. Consiste, de este modo, en analizar el mercado y las buenas prácticas de microfranquicias tanto de Brasil como de otros países, diseñar y aplicar una metodología nueva en un grupo de 3 a 5 empresas franquiciantes piloto, formar a profesionales para la aplicación del método y validar los instrumentos y la metodología.
- 3.3 Para la selección de las empresas franquiciantes piloto se creará un Comité que estará integrado por el Instituto Tomodati, SEBRAE, FOMIN y dos consultores especialistas en franquicias. Los pilotos seleccionados podrán ser de dos tipos: a) un negocio pequeño probado, que pasa por un diagnóstico de franquiciabilidad y posee potencial para microfranquiciarse; y b) franquiciantes existentes que quieran abrir una línea de microfranquicias o ya hayan creado una red de microfranquiciados pero precisa redimensionar el aspecto físico-financiero del microfranquiciado. Las empresas potenciales franquiciantes y franquiciados que podrán recibir asistencia técnica serán aquellas con menos de 100 empleados y 5 millones de dólares en ventas anuales o 3 millones en activos. El proyecto en esta primera fase co-financiaría hasta el 50% del

valor de la consultoría para estructurar microfranquicias o menos, dependiendo del número de pilotos seleccionados, y la empresa aportaría el resto. Si la empresa franquiciadora es de mayor porte, no podrá recibir asistencia del proyecto, pero su red de microfranquiciados sí podría. Los criterios de pre-calificación y selección de pilotos se detallan en el Reglamento Operativo. Asimismo los profesionales que estén interesados en participar en el proyecto, formándose en la metodología, podrán ser tanto ejecutivos o especialistas en franquicias como consultores con experiencia en desarrollo empresarial y especializados en marketing y ventas, entrenamiento, comercialización, etc. Los criterios de elegibilidad y selección de participantes en la capacitación se detallan en el Reglamento Operativo.

- 3.4 Se financiarán las siguientes actividades: i) diagnóstico del mercado y buenas prácticas en microfranquicias; ii) diseño conceptual de la metodología de microfranquicias; iii) realización de eventos de sensibilización; iv) formación de consultores; v) identificación y selección de empresas piloto; y vi) desarrollo, aplicación y validación de los instrumentos de la metodología.
- 3.5 Como principal resultado de este componente se contará con una metodología diseñada, aplicada y validada para su réplica, y entre 3 y 5 empresas seleccionadas con la metodología implementada. Asimismo se formará a 20 profesionales en la metodología durante el primer año y otros 40 consultores más en los próximos dos años de ejecución para un total de 60 consultores. Se espera que estos consultores puedan apoyar a las nuevas microfranquicias y también formar parte de los equipos multidisciplinarios de firmas consultoras de franquicias.
- 3.6 **Componente 2. Promoción e implementación de la metodología (FOMIN: US\$ 180.402 y Contraparte: US\$ 80.481).** Tras el diseño y validación de la metodología, el proyecto prevé una campaña para sensibilizar a potenciales empresas franquiciantes sobre la metodología de microfranquicia, sus ventajas y riesgos como alternativa de expansión de negocios. De este modo, el objetivo de este componente concentra esfuerzos en promocionar la metodología, ofrecer asistencia técnica a las nuevas empresas franquiciadoras que decidan desarrollar microfranquicias y en formar una red de consultores.
- 3.7 Se espera realizar diagnósticos iniciales para evaluar a las empresas candidatas a ser microfranquiciadoras. Estos diagnósticos determinarán si la empresa es franquiciable y si la situación financiera y operativa permiten dar el paso hacia la microfranquicia. Como en el componente 1, para seleccionar a las empresas que serán atendidas se convocará de nuevo al Comité de Selección quien evaluará las propuestas con base a los criterios previamente definidos y ajustados durante el primer componente. Las empresas seleccionadas podrían recibir asistencia técnica para la consultoría de franquicias, soporte de gestión y sistematización de procesos⁵. Se desarrollarán talleres y herramientas web para formar una red de consultores del proyecto que facilite el acceso a información, comunicación e intercambio de experiencias. El componente también prevé ruedas de negocio para la difusión de las empresas

⁵ Se estimó un monto de hasta US\$8.000 de asistencia técnica por empresa, en promedio un 40% del total estimado de la consultoría, y la empresa cubrirá el resto.

franquiciadoras y la captación de potenciales emprendedores que deseen invertir en microfranquicias.

- 3.8 Se realizarán las siguientes actividades: i) campaña de promoción con el establecimiento de un plan de comunicación y estrategias de sensibilización al público meta; ii) diagnósticos a franquiciadoras potenciales; iii) selección de microfranquiciadoras; iv) asistencia técnica a las empresas franquiciadoras seleccionadas; v) desarrollo de una red de consultores; y vi) ruedas de negocio.
- 3.9 Como resultado del componente: 100 diagnósticos realizados, 12 empresas adicionales aplicando la metodología de microfranquicia, y una red de consultores creada y en funcionamiento.
- 3.10 **Componente 3. Sistema de apoyo a los microfranquiados (FOMIN: US\$ 34.600 y Contraparte: US\$ 226.386).** Su objetivo es proporcionar asistencia técnica y capacitación a aquellos emprendedores que deseen convertirse en microfranquiados. Para ello se espera realizar encuentros y reuniones con potenciales microfranquiados para que conozcan la metodología y las oportunidades existentes. Las personas interesadas en microfranquicias podrán realizar un diagnóstico de su perfil como franquiciado, evaluando sus competencias para la gestión de una unidad de microfranquicia. Además tendrán a su disposición una herramienta para poder analizar las oportunidades de negocio en el sector de la franquicia. Los microfranquiados seleccionados para las redes de microfranquicias del proyecto podrán recibir asistencia técnica para la selección del punto de venta, temas jurídicos como la revisión del contrato y de la Circular de Oferta de Franquicia, y orientación sobre la fase de instalación de la empresa. Además de esta asistencia técnica puntual el proyecto ofrecerá cursos de capacitación específicos y complementarios a aquellas áreas de gestión empresarial en las que se detecten más debilidades.
- 3.11 Las actividades que se financiarán incluyen: i) sensibilización y difusión de microfranquicias a potenciales beneficiarios; ii) diagnóstico de evaluación de compatibilidad de perfil de franquiciado; iii) herramienta de evaluación de oportunidades de franquicias; iv) asistencia técnica al microfranquiado; v) capacitación; vi) herramienta de acompañamiento continuo y de gestión a distancia de la red de microfranquicias.
- 3.12 Como resultado, se espera haber sensibilizado a 1.500 personas interesadas en adquirir una microfranquicia, 300 diagnósticos de compatibilidad realizados y 30 empresas microfranquiadas.
- 3.13 **Componente 4. Difusión de resultados y lecciones aprendidas (FOMIN: US\$ 87.227 y Contraparte: US\$ 106.573).** El objetivo del componente consiste en monitorear, sistematizar y difundir los resultados y lecciones aprendidas del proyecto y de este modo generar una demanda que permita su aplicación futura en otras regiones del país. Se desarrollará una línea de base de indicadores que permita medir tanto datos de ventas y rentabilidad de las nuevas microfranquicias creadas como otros datos de interés entre los que podrían estar: empleo generado, perfil educativo y

socioeconómico de los microfranquiados, tipos de contratos de microfranquicias y sectores de actividad. El proyecto contará con una página web propia, boletines informativos y otras herramientas de comunicación para mantener informado y al día a los beneficiarios meta y al público en general. Igualmente se participará en ferias de franquicias y empresariales del país para dar a conocer las oportunidades de esta nueva metodología. A nivel técnico se realizarán estudios de casos y la edición de un libro documentando la experiencia. Finalmente, se organizará un seminario internacional de cierre donde se expondrán los resultados logrados, desafíos en la implementación y oportunidades para el futuro.

- 3.14 Se financiarán las siguientes actividades: i) línea de base de indicadores; ii) página web del proyecto, revistas y boletines; iii) participación en ferias empresariales y de franquicias; iv) estudios de caso, elaboración de un libro; y v) seminario internacional.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total estimado de US\$1.187.934. El FOMIN contribuirá US\$603.000 en recursos no reembolsables, y el Instituto Tomodati aportará US\$584.934, de los cuales al menos 50% serán en efectivo. El presupuesto estimado del proyecto se presenta en el siguiente cuadro.

Presupuesto Estimado (en dólares de los EE.UU.)

Categorías presupuestarias	Contribución FOMIN	Aporte Local	Total	%
Componente 1	174.921	17.494	192.415	16,2
Componente 2	180.402	80.481	260.883	22
Componente 3	34.600	226.386	260.986	22
Componente 4	87.227	106.573	193.800	16,3
Administración y logística	48.850	154.000	202.850	17,1
SUB TOTAL	526.000	584.934	1.110.934	93,5
Imprevistos	10.985		10.985	0,9
2 Evaluaciones	28.000		28.000	2,4
Auditoría final y revisiones	20.000		20.000	1,7
TOTAL	584.985	584.934	1.169.919	98,5
Actividades Cluster ⁶	15.000		15.000	1,3
Evaluación de impacto ⁷	3.015		3.015	0,3
GRAN TOTAL	603.000	584.934	1.187.934	100%
Porcentajes	50%	50%	100%	

⁶ Estos recursos serán administrados directamente por el Banco y deducidos del monto de la Contribución, sin requerimiento de solicitud de desembolso por parte del Ejecutor, con el objeto de llevar a cabo las actividades relacionadas con el Clúster de Franquicias.

⁷ Estos recursos se destinarán para cubrir los gastos relacionados con las actividades del Sistema de Evaluación de Impacto del FOMIN y serán desembolsados y acreditados en la "Cuenta de Evaluación de Impacto", sin necesidad de solicitud de desembolso de parte del Beneficiario.

- 4.2 Los beneficios del Proyecto son sostenibles en el tiempo, dado que todas las herramientas que se ponen a disposición de las empresas pueden continuar en operación más allá de la duración de la cofinanciación de la asistencia técnica, al dejar creadas las condiciones para que el sistema crezca por sí mismo, apoyado en empresarios informados y sensibilizados, en potenciales franquiciados con mayor conocimiento sobre la metodología de microfranquicias y con las bases institucionales del sistema debidamente organizadas, tanto en sus aspectos legales, contractuales, comerciales, financieros y operativos, con un mercado de servicios de consultoría ampliado.

V. ENTIDAD EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 5.1 El proyecto será ejecutado por el Instituto Tomodati de Cooperação de Brasil. El Instituto Tomodati se fundó en el año 2006 como institución sin fines de lucro en Maringá, Paraná. Su misión consiste en apoyar el desarrollo humano y comunitario de los dekassegui y sus respectivas familias a través de programas, proyectos e investigaciones socio-económicas, culturales y educacionales con el fin de minimizar los problemas que enfrentan los trabajadores y familiares de dekassegui en Brasil y el exterior.
- 5.2 El Instituto Tomodati cuenta con excelente reputación y poder de convocatoria entre la comunidad empresarial de Maringá. El Instituto suele trabajar en colaboración con otras organizaciones de la ciudad y del Estado, tanto públicas como privadas. Para la ejecución de este proyecto se prevé la firma de un convenio de cooperación con SEBRAE para el aporte de contrapartida y con la Associação Comercial e Empresarial de Maringá (ACIM) para proporcionar espacio físico y apoyo administrativo a la Unidad Ejecutora del Proyecto. El Instituto Tomodati no ha ejecutado directamente proyectos FOMIN pero como ya se mencionó en la nota de pie número 2, está colaborando en el proyecto Dekassegui Emprendedor de un modo muy satisfactorio.
- 5.3 **Mecanismo de ejecución.** Se conformará una Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) que estará localizada en la sede del Instituto Tomodati y reportará a la oficina del BID en Brasil. La UEP estará dirigida por un Coordinador de proyecto a tiempo completo quien se encargará del monitoreo y evaluación del trabajo de los consultores y del avance del proyecto, apoyado por un asistente administrativo y un contador-financiero ambos también a tiempo completo. Se conformará un Consejo Asesor integrado por SEBRAE, ACIM, especialistas en franquicias, instituciones financieras, universidades y Prefeitura de Maringá para orientar y apoyar en la consecución de los objetivos y resultados, la visión estratégica y la coordinación institucional que se requiera para apoyar las actividades del proyecto. El Consejo Asesor se reunirá cada trimestre el primer año y semestralmente durante el segundo y tercer año de ejecución o cuando el Instituto Tomodati estime necesario.
- 5.4 **Desembolsos por Resultados.** Los desembolsos de los recursos de la contribución estarán condicionados al cumplimiento de los hitos acordados entre el ejecutor y el

FOMIN, cuya verificación se hará de acuerdo a los medios acordados. El cumplimiento de los hitos no exime a la agencia ejecutora de la responsabilidad de alcanzar las metas del proyecto ni de realizar la correspondiente rendición de gastos al BID. Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en riesgo y desempeño, los desembolsos del proyecto se harán de acuerdo al Mecanismo 1 de desembolso por resultados, establecidos en los Lineamientos Operativos para Cooperaciones Técnicas del FOMIN de abril de 2008. A tales efectos, el primer desembolso se hará por la cantidad requerida para alcanzar el primer hito del proyecto. Subsiguientes desembolsos se realizarán en función del cumplimiento de los hitos acordados en la planificación anual⁸ (ver Reglamento Operativo y Documento V).

- 5.5 **Adquisición y contrataciones.** Todas las adquisiciones y contrataciones se llevarán a cabo de acuerdo con el Plan de Adquisiciones que el ejecutor preparará al inicio de la operación y actualizará anualmente, el cual debe contar con la aprobación del Banco. Las actividades que se financien con fondos de la contribución se llevarán a cabo de conformidad con las “Políticas para la adquisición bienes y obras financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo” (documento GN-2349-7, según sea modificado) y las “Políticas para la selección y contratación de Consultores financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo” (documento GN-2350-7 según sea modificado) y de acuerdo a los Lineamientos FOMIN para Adquisiciones de abril, 2008 que se derivan de estas políticas. Dado que la clasificación de riesgo institucional arrojó una valoración de riesgo alto, la revisión de las contrataciones y adquisiciones para el proyecto se realizarán de forma ex-ante. Asimismo, con recursos del proyecto, el Ejecutor contratará una consultoría para el acompañamiento y capacitación en temas administrativos y fiduciarios.
- 5.6 **Seguimiento Financiero.** El Instituto Tomodati establecerá y será responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, del control interno y los sistemas de archivo del proyecto, siguiendo lo establecido en las normas y políticas de contabilidad y auditoría del Banco. Según la calificación de riesgo institucional, que resultó en riesgo medio la auditoría de los estados financieros del proyecto se realizará al final de la ejecución. Se solicita aprobar como excepción a la política del Banco en materia de auditoría la contratación por el Banco de los auditores para realizar la auditoría final y las revisiones de los desembolsos. La revisión de la documentación soporte de los desembolsos será efectuada en forma ex-post y con una frecuencia semestral.
- 5.7 La aplicación de la modalidad de revisión ex ante de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de desembolsos podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los informes de las revisiones practicadas y/o evaluaciones institucionales posteriores durante la ejecución del proyecto.

⁸ Los hitos serán revisados conjuntamente entre la Agencia Ejecutora y el BID/FOMIN con motivo de la presentación del primer ejercicio de Planificación Operativa Anual al inicio del Proyecto.

- 5.8 **Grado de preparación del proyecto.** El Proyecto ha sido acordado con el Instituto Tomodati en términos de sus objetivos, componentes, actividades y presupuesto, incluyendo los compromisos de contrapartida. Se cuenta con el borrador del Reglamento Operativo y con la carta de apoyo de la ACIM al Instituto para la ejecución del proyecto.

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 6.1 La Representación del Banco en Brasil será responsable de la supervisión de la ejecución de las actividades y consecución de los resultados, del cumplimiento de las cláusulas contractuales e hitos y la tramitación de solicitudes de desembolso. El Instituto Tomodati será responsable de presentar informes semestrales de progreso (PSR por sus siglas en inglés) dentro de los 30 días siguientes al vencimiento de cada semestre. Estos informes tendrán un formato previamente acordado con el FOMIN, reportarán el avance en cuanto a la ejecución del proyecto, cumplimiento de hitos, los resultados obtenidos y su contribución al logro de los objetivos del proyecto, en función de lo indicado en el Marco Lógico y a otros instrumentos de planificación operativa. También se reportarán los problemas encontrados durante la ejecución y las posibles soluciones. Dentro de los 90 días después del plazo de ejecución, el Instituto Tomodati presentará al FOMIN un Informe de Avance del Proyecto Final (PSR Final) en el que se reportarán resultados alcanzados, plan de sostenibilidad y lecciones aprendidas.
- 6.2 El Banco, con recursos de la contribución del FOMIN, contratará consultores independientes para llevar a cabo dos evaluaciones: una evaluación intermedia cuando el Proyecto haya alcanzado el 50% de los desembolsos o haya transcurrido la mitad del periodo de ejecución, lo que ocurra primero. En función de los indicadores del Marco Lógico y los informes de proyecto, la evaluación intermedia revisará lo ejecutado y por hacer y recomendará medidas correctivas, incluyendo la consideración de temas de sostenibilidad, que se analizarán en un Taller de Sostenibilidad, que se realizará un año antes de terminar el período de ejecución para identificar las medidas necesarias para asegurar la continuidad de las acciones una vez terminados los fondos del proyecto. La evaluación final se realizará en los tres meses posteriores a la finalización de la ejecución del proyecto y se enfocará en los aprendizajes de los resultados y la efectividad de las metodologías aplicadas para cumplir los objetivos del proyecto.
- 6.3 Tres meses antes de terminar el período de ejecución del proyecto se organizará un Taller de Cierre para evaluar los resultados alcanzados, las acciones requeridas para aumentar el impacto del proyecto y el alcance de la evaluación ex post que se haría para evaluar el impacto del proyecto dos o tres años después de finalizado.

VII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 7.1 **Beneficios.** Los beneficios específicos para las empresas franquiciantes y microfranquiadas serían los siguientes. Para las empresas franquiciantes, la modalidad de franquicia representa: i) un ajuste de procesos internos, de sus prácticas comerciales, condición tributaria y de su situación legal, todo lo cual se traduce en mejoras significativas en aspectos legales, imagen, estrategia de negocios, de expansión y logística interna; ii) acelera su crecimiento; iii) facilita acceso a economías de escala; iv) normaliza procesos; v) disminuye riesgos; vi) aumenta el valor de su marca; vii) optimiza el uso de herramientas de gerenciamiento estadístico; y viii) obtiene fuentes adicionales de ingresos. El microfranquiado, al incorporarse a una red existente: i) accede en forma inmediata a una marca reconocida; ii) obtiene asistencia técnica constante del franquiciante; iii) accede a economías de escala; iv) mantiene la propiedad del negocio; v) reduce costos de instalación y funcionamiento; vi) se nutre de datos precisos; y vii) se focaliza en los aspectos centrales del punto de venta. Entre los beneficios generales podemos citar: la mejora en la perspectiva de prolongación de vida de las micro y pequeñas empresas, el establecimiento de redes de comercialización, la generación de valor agregado, la mejora en la calidad de las propuestas de productos y servicios, el aumento del valor de las marcas.
- 7.2 **Beneficiarios.** Los beneficiarios directos del Proyecto con las estructuraciones serán pequeñas y medianas empresas⁹, debido a las exigencias de organización que se requieren para lanzar exitosamente una franquicia. En caso de que haya empresas franquiciantes de mayor porte interesadas en crear una red de microfranquicias, estas no serán beneficiarias del proyecto directamente pero su red de microfranquiados sí, dado que se espera que casi la totalidad de los franquiciados serán emprendedores, micro o pequeños empresarios. Adicionalmente, las entidades académicas, financieras y de servicios de desarrollo de franquicias se beneficiarán de las actividades del proyecto.
- 7.3 **Riesgos.** Uno de los riesgos potenciales es que el grupo de empresas franquiciantes piloto no tengan el éxito esperado en implementar la metodología. Para mitigar este riesgo, se contará con un comité de selección de las empresas piloto que además de integrar a los promotores principales, Instituto Tomodati, SEBRAE y FOMIN, también incluirá a dos especialistas en franquicias que aportarán su experiencia y conocimiento técnico para elegir las mejores propuestas. Asimismo se realizarán eventos de sensibilización muy focalizados en promover el concepto de microfranquiciantes ante las empresas del perfil deseado. Otro riesgo es que los proveedores existentes de franquicias y los consultores/profesionales formados en la metodología no sean capaces de colaborar y de atender a las empresas interesadas en implementar microfranquicias con niveles adecuados de calidad y profesionalidad. Si la calidad de los servicios no es satisfactoria, existen actividades de evaluación y retroalimentación del proyecto para ajustar los criterios de selección de los consultores y los cursos de formación. La red de consultores también podrá servir para detectar y poder solventar los problemas que vayan surgiendo relativos a la coordinación de actividades de consultoría. Por último si las potenciales empresas

⁹ A efectos del proyecto, las empresas elegibles serán aquellas que cuenten con menos de 100 empleados y ventas anuales menores a US\$5 millones o activos menores a US\$3 millones. Serán de los sectores de comercio de bienes y servicios principalmente.

participantes no contarán con recursos propios o de terceros para financiar los planes de estructuración en franquicias e inversiones adicionales, se incluyen acciones de sensibilización para vincular a entidades financieras que tienen productos específicos de apoyo al sector para que sirvan a los beneficiarios meta.

VIII. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 8.1 Condiciones previas al primer desembolso serán: a) firma de un convenio de cooperación con SEBRAE mediante el cual se comprometa a entregar el aporte de contrapartida, b) tener designado al Coordinador de la Unidad Ejecutor del Proyecto, c) poner en vigencia el Reglamento Operativo y d) presentación del primer ejercicio de Planificación Operativa Anual. Condición contractual especial: Los derechos sobre la propiedad intelectual producto de las consultorías de estructuración de cada microfranquicia co-financiada por el empresario, pertenecerán a cada empresario, al ser estos derechos la esencia de su franquicia.

IX. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

- 9.1 El proyecto ha sido considerado por ESR el 15 de septiembre de 2008 y dada su clasificación C, no se esperan impactos sociales o ambientales adversos como consecuencia de la ejecución de este proyecto. Si bien el proyecto no tiene un impacto particular en el medio ambiente, todo depende del negocio que se quiera franquiciar. Para cubrir la posibilidad de trabajo con negocios que manejan sustancias contaminantes o se desenvuelven en entornos medioambientales frágiles, se propone incluir en el diagnóstico los aspectos referidos a los impactos negativos que pudiera tener el negocio sobre el medioambiente, y en la elaboración de manuales y reingeniería de procesos de la franquicia se incluirá uno específico para el manejo medioambiental. En lo que se refiere al impacto social, el proyecto contribuye a la generación de empresarios y nuevos puestos de trabajo.

**ANEXO I
MARCO LÓGICO**

“DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR MICROFRANQUICIAS” (BR-M1061)

MARCO LÓGICO

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin			
<p>Contribuir a lograr la expansión sostenible de las micro y pequeñas empresas brasileñas.</p>	<p>Dos años después de concluido el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 80 % de las empresas franquiciadas con las que trabajó el proyecto sobreviven después del tercer año de inicio de operaciones. • Creación de 10 nuevas empresas franquiciadoras de micro franquicias en Paraná, con relación al indicador establecido en la estrategia de replicabilidad del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de impacto¹ 	<ul style="list-style-type: none"> • La economía se mantiene estable
Propósito			
<p>Desarrollar una metodología para implementar microfranquicias principalmente en la ciudad de Maringá y región Noroeste del Estado de Paraná.</p>	<p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al menos 15 empresas franquiciantes establecen operaciones con el apoyo mínimo de tres microfranquiados. • La metodología es replicada en por lo menos 2 instituciones. • Los beneficiarios del proyecto reportan un alto grado de satisfacción con el mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Información del proyecto • Evaluaciones intermedias y final y encuesta de satisfacción. • PSR y PSR Final • Actas del taller de sostenibilidad y de terminación 	<ul style="list-style-type: none"> • Los emprendedores y pequeñas empresas reconocen la utilidad del sistema de micro franquicias como herramienta para la expansión comercial.

¹ Sujeto a proceso de aprobación si es implementada por el FOMIN

**ANEXO I
MARCO LÓGICO**

“DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR MICROFRANQUICIAS” (BR-M1061)

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Componentes			
<p>Componente 1: Desarrollo de la metodología de microfranquicia</p>	<p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 metodología de microfranquicias aplicada en al menos 15 empresas franquiciantes piloto y evaluada para su réplica. <p>Al final del segundo año:</p> <ul style="list-style-type: none"> Al menos 40 consultores formados <p>Al final del primer año:</p> <ul style="list-style-type: none"> 3 a 5 empresas franquiciadoras piloto finalizan la consultoría para implementar microfranquicias Al menos 20 consultores formados Al menos 50 empresas piloto sensibilizadas 	<p>Para todos los componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> PSR y PSR Final Evaluaciones intermedias y final Actas del Comité de Selección Registros de los asistentes a los distintos eventos de difusión, sensibilización y capacitación. Registro de visitas a página web del programa Informes de los consultores Informes de línea de base del proyecto Informes de evaluación sobre las actividades de capacitación (consultores y empresarios) Registros de capacitaciones realizadas. 	<p>Para todos los componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se mantiene el consenso, la visión y la acción unificada de los socios estratégicos. Las pequeñas empresas brasileñas cuentan con recursos propios o de terceros para implementar planes de estructuración de franquicias. Los proveedores y consultores formados por el proyecto son capaces de atender a las empresas interesadas en implementar franquicias con niveles adecuados de calidad y profesionalidad. Compromiso de empresas en desarrollo del proyecto por un plazo de 3 años. Disposición de pago de empresas por servicios recibidos. Mantenimiento de las tasas de crecimiento de economía brasilera (5%)
<p>Componente 2: Promoción e implementación de la metodología</p>	<p>Al final del primer año:</p> <ul style="list-style-type: none"> 100 potenciales empresas franquiciantes sensibilizadas sobre la metodología de microfranquicia <p>Al final del segundo año:</p> <ul style="list-style-type: none"> Entre 5-6 empresas franquiciadas con plan de franquicias definido; 80% de las empresas franquiciadoras satisfechas con asistencia técnica recibida Red de consultores creada y en 	<ul style="list-style-type: none"> PSR Informes de eventos de sensibilización y divulgación del proyecto Informes de campañas de promoción de micro franquicias Informes de desarrollo de acciones y aplicación de recursos financieros Informes de evaluación sobre 	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso de empresas en el desarrollo del proyecto por un plazo de 3 años. Estabilidad monetaria, manteniendo costos del proyecto equilibrado

**ANEXO I
MARCO LÓGICO**

“DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR MICROFRANQUICIAS” (BR-M1061)

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	<p>funcionamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100 potenciales empresas franquiciantes sensibilizadas sobre la metodología de microfranquicia <p>Al final del tercer año:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entre 5-6 empresas franquiciadas con plan de franquicias definido; 	<p>actividades de capacitación (consultores y empresarios)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informes de capacitaciones realizadas • Informes del plan de negocios elaborado • Visitas técnicas 	
<p>Componente 3: Implementación de sistema de apoyo a microfranquiciados</p>	<p>Al final del primer año:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al menos 3 microfranquiciados seleccionadas por empresa franquiciante piloto • 100 potenciales microfranquiciados sensibilizados <p>Al final del segundo año:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 10 a 15 empresas microfranquiciadas en operación • 5 a 10 empresas microfranquiciadas en proceso de implementación. • 20 microfranquiciados capacitados <p>Al final del tercer año:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 30 empresas microfranquiciadas en operación • 1.500 personas sensibilizadas interesadas 	<ul style="list-style-type: none"> • PSR • Informes de eventos de sensibilización sobre obtención de microfranquicias • Informes de campañas de promoción de micro franquicias • Informes de eventos de capacitación • Evaluación sobre la gestión de las empresas franquecedoras • Visitas técnicas 	<p><i>Se mantiene el interés y compromiso de los franquiciantes y frnaquiciadores en el proyecto</i></p>

**ANEXO I
MARCO LÓGICO**

“DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR MICROFRANQUICIAS” (BR-M1061)

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	<p>en adquirir una microfranquicia</p> <ul style="list-style-type: none"> • 25 empresas micro-franquiadas capacitadas <p>70% de las empresas franquiciadoras evaluadas reportan niveles de desempeño satisfactorio en la gestión de su red de microfranquicias</p>		
<p>Componente 4: Difusión de resultados y lecciones aprendidas</p>	<p>Al final del primer año:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gestión de proyecto en funcionamiento <p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Libro con experiencias de mico franquicias en Brasil publicado y difundido • Información sobre metodología de microfranquicias y resultados a disposición del público • 100 personas asisten al seminario internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • PSR • Evaluación final • Página web • Notas de prensa • Expresiones de interés del mundo empresarial • Reportes del sistema de evaluación/gestión continua 	<p>Los actores relevantes siguen mostrándose interesados en la temática</p>

**ANEXO I
MARCO LÓGICO**

“DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR MICROFRANQUICIAS” (BR-M1061)

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Actividades	Hitos de actividades principales		
<p>Componente 1 : Desarrollo de la metodología de la microfranquicia</p> <p>1.1 Diagnóstico de mercado y buenas prácticas en microfranquicias</p> <p>1.2 Diseño de la metodología conceptual de la microfranquicia (Además del curso de la formación de consultores).</p> <p>1.3 Formación de consultores</p> <p>1.4 Realizar eventos y visitas de sensibilización</p> <p>1.5 Identificación y selección de empresas piloto</p> <p>1.6 Desarrollo, aplicación y validación de los instrumentos de la metodología de microfranquicia</p>	<p>1 diagnóstico de mercado y buenas prácticas</p> <p>01 Metodología conceptual con sus distintas herramientas diseñadas</p> <p>3 cursos del entrenamiento de consultores y ejecutivos a lo largo de 3 años.</p> <p>10 eventos de sensibilización para el público meta</p> <p>01 Reunión del comité de selección</p> <p>01 Metodología y herramientas para desarrollar microfranquicias ajustada en función de los piloto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avances semestral • Informes finales de consultoría • Registros de eventos de sensibilización • Monitoreo del grado de la satisfacción de las empresas ayudadas; • Registros de capacitación de consultores y ejecutivos • Materiales didácticos desarrollados para las capacitaciones de consultores y ejecutivos. • Base de datos de consultores y ejecutivos capacitados • Actas del comité de selección 	<p>Para todas las actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe demanda y disponibilidad de recursos por parte de las PYMEs para contratar asistencia técnica. • Existe interés de los profesionales para ser capacitados en las áreas principales de la metodología de micro franquicias • Existe interés de las empresas, consultores, entidades financieras, universidades, gremios en ser sensibilizados y posteriormente vincularse al proyecto. • Los proveedores aceptan un marco básico y uniforme de actuación como desarrolladores de micro franquicias • Se cuenta con disponibilidad de expertos • Existen agentes financieros interesados en financiar empresas franquiciadoras y franquiciadas.
<p>Componente 2: Promoción e implementación de la metodología para franquiciadores</p> <p>2.1 Desarrollo de una campaña de promoción</p> <p>2.2 Diagnósticos iniciales de potenciales empresas franquiciadoras</p> <p>2.3 Implementación de proceso de selección de micro franquiciadores</p>	<p>01 campaña promocional diseñada</p> <p>100 diagnósticos de potenciales empresas franquiciadoras</p> <p>10 a 12 empresas franquiciadoras seleccionadas, ayudadas y asistidas por el proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de comunicación de la compañía • Informes de avances semestral • Informes de diagnósticos • Registros de eventos de sensibilización 	

**ANEXO I
MARCO LÓGICO**

“DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR MICROFRANQUICIAS” (BR-M1061)

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p>2.4 Asistencia técnica a empresas y empresarios que decidan franquiciarse</p> <p>2.5 Desarrollo de red de consultores</p> <p>2.6 Ruedas de negocio</p>	<p>12 Planes de franquicias elaborados</p> <p>02 Foros/seminarios sobre el tema de micro franquicias con consultores y ejecutivos interesados</p> <p>01 Grupo de herramientas para la administración de la red de los consultores</p> <p>02 ruedas de negocio en el último año del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de comité de selección • Investigaciones del grado de satisfacción de empresas atendidas • Informe de registro en foros, seminarios y rondas de negocio • Documentos y registros del grupo de herramientas de gestión de los consultores 	
<p>Componente 3: Implementación de sistema de apoyo a micro franquiciados</p> <p>3.1 Sensibilización y divulgación de oportunidades de inversión a microfranquiciados potenciales</p> <p>3.2 Diagnóstico de evaluación de compatibilidad de perfil de franquiciado</p> <p>3.3 Herramienta para evaluación de oportunidades de franquicias</p> <p>3.4 Asistencia al microfranquiciado</p>	<p>30 eventos de sensibilización para personas interesadas en adquirir una microfranquicia</p> <p>300 diagnósticos de compatibilidad realizados</p> <p>10 evaluaciones de oportunidades 135 evaluaciones de oportunidades en el último año.</p> <p>50 empresas microfranquiciadas fortalecidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de asistencia a los eventos • Informes de diagnostico de compatibilidad del perfil • Check-list sobre evaluación de oportunidades de franquicias • Registro de asistencia realizada 	

**ANEXO I
MARCO LÓGICO**

“DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR MICROFRANQUICIAS” (BR-M1061)

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p>3.5 Capacitación complementaria para microfranquiados</p> <p>3.6 Implementación de herramientas para el seguimiento continuo y a distancia de la gestión de redes de microfranquicias.</p>	<p>8 cursos de capacitación 3 cursos a distancia</p> <p>Cada red de microfranquicia pone en marcha un sistema de gestión de su red</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de capacitación (cursos) • Informes y documentos de evaluación del desempeño de los sistemas de gestión de las redes de microfranquicias por las empresas franquiciadoras 	
<p>Componente 4: Difusión de resultados y lecciones aprendidas.</p> <p>4.1 Desarrollo de una línea de base con indicadores</p> <p>4.2 Fortalecimiento y creación de distintos medios de difusión como sitio Web del proyecto, revistas e informativos</p> <p>4.3 Participación en ferias de franquicias y de empresas de Brasil</p> <p>4.4 Estudios de casos, libro y otros mecanismos de difusión para divulgar los resultados</p> <p>4.5 Realización de seminario internacional de finalización del proyecto</p>	<p><i>Al mes 6:</i> Sistema de gestión de proyecto diseñado</p> <p><i>Al final del primer año:</i> 1 website diseñado con toda la información sobre el proyecto 1 Base de datos de microfranquicias en Brasil diseñada</p> <p>Participación en 2 ferias de franquicias o empresariales en Brasil.</p> <p>2 casos exitosos publicados 1 Libro con experiencias de micro franquicias en brasil publicado.</p> <p>Seminario de cierre organizado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes con indicadores de rendimiento de la gestión del proyecto • Informes y evaluación del sistema de microfranquicia • Informe de resultados sobre la participación en Feira de Franquicias o de empresas • Publicaciones • Registros de seminario, informe del seminario. 	

DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR MICROFRANQUICIAS
(BR-M1061)

PRESUPUESTO RESUMIDO

CATEGORÍAS PRESUPUESTARIAS	FOMIN US\$	Total contrapartida	TOTAL US\$	%
COORDINACIÓN Y LOGÍSTICA	48.850	154.000	202.850	17,1%
5.1 Administración	30.600	126.000	156.600	
5.2 Logística	8.250	18.000	26.250	
5.3 Consultoría en aspectos administrativo-financieros	10.000	10.000	20.000	
COMPONENTE I: DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DE MICROFRANQUICIA	174.921	17.494	192.415	16,2%
1.1 Diagnóstico del mercado y buenas prácticas en microfranquicias	10.000	3.150	13.150	
1.2 Diseño de la metodología conceptual de la microfranquicia	28.500	5.000	33.500	
1.3 Formación de consultores	78.021	-	78.021	
1.4 Realizar eventos y visitas de sensibilización	-	7.244	7.244	
1.5 Identificar y elegir empresas piloto	2.000	2.100	4.100	
1.6 Desarrollo, aplicación y validación de los instrumentos de la metodología de microfranquicia	56.400	-	56.400	
COMPONENTE II: PROMOCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA	180.402	80.481	260.883	22,0%
2.1 Desarrollo de campaña de promoción	-	14.500	14.500	
2.2 Realización de diagnósticos a franquiciadoras potenciales	-	28.900	28.900	
2.3 Implementación del proceso de selección de franquiciadores	-	8.200	8.200	
2.4 Asistencia técnica a las empresas franquiciadoras seleccionadas	180.402	15.000	195.402	
2.5 Desarrollo de una red de consultores	-	11.595	11.595	
2.6 Ruedas de negocio	-	2.286	2.286	
COMPONENTE III: SISTEMA DE APOYO A LOS MICROFRANQUICIADOS	34.600	226.386	260.986	21,97%
3.1 Sensibilización y difusión de microfranquicias a potenciales beneficiarios	-	19.385	19.385	
3.2 Diagnóstico de evaluación de compatibilidad de perfil de franquiciado	-	22.500	22.500	
3.3 Herramienta de evaluación de oportunidades de franquicias	-	4.725	4.725	
3.4 Asistencia técnica al microfranquiciado	34.600	47.776	82.376	
3.5 Capacitación	-	62.000	62.000	
3.6 Herramienta de acompañamiento continuo y de gestión a distancia de la red de microfranquicias	-	70.000	70.000	
COMPONENTE IV: DIFUSIÓN DE RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS	87.227	106.573	193.800	16,3%
4.1 Línea de base de indicadores	15.000	10.000	25.000	
4.2 Fortalecimiento y creación de distintos medios de difusión como sitio Web del proyecto, revistas e informativos	7.427	56.573	64.000	
4.3 Participación en la feria anual de franquicias e empresas de Brasil	20.000	20.000	40.000	
4.4 Estudios de casos, manuales y otros mecanismos de difusión para divulgar los resultados	26.500	10.000	36.500	
4.5 Realización de Seminario Internacional de franquicias	18.300	10.000	28.300	
SUBTOTAL	526.000	584.935	1.110.934	93,5%
6. Imprevistos	10.985		10.985	0,9%
7. Evaluaciones intermedia y final	28.000		28.000	2,4%
8. Auditoría final y revisiones ex post	20.000		20.000	1,7%
TOTAL	584.985	584.935	1.169.919	98,5%
9. Actividades de Cluster	15.000		15.000	1,3%
10. Cuenta de Evaluación de Impacto	3.015		3.015	0,3%
GRAN TOTAL	603.000	584.935	1.187.935	
Porcentajes	50.0%	50.0%	100%	