

E-BOOK

**PEQUEÑAS EMPRESAS,
GRANDES NEGOCIOS**

Los nuevos emprendedores

Autor: Fernando Vigorena Pérez

**Chileno, consultor gerencial,
profesor, escritor y columnista de diarios y revistas.
Capacitador de ejecutivos y uno de los pioneros en el
desarrollo del franchising en Latinoamérica.
Conferencista internacional,
Comentarista de Radio, Televisión e Internet.
Profesor Universitario en temas de emprendedores.
Investigador y estudioso de temas empresariales.
Socio de Entrepreneur Consultores Ltda, empresa
especializada en Outplacement y Cambio Organizacional
Presidente de la Fundación Emprendedores
Autor del primer E-book chileno "La Pasión de Emprender"
www.fernandovigorena.cl
fvigorena@terra.cl
Tel: 56-2- 2367909
Santiago de Chile**

**Gracias a todos los que hicieron posible
la realización de este E-book. A mis socios, colaboradores, entrepreneurs,
ejecutivos, profesores y consultores.
Especialmente al Ing. José Bustamante quien revisó los textos, a Manuel
Astudillo-Abogado y catedrático que redactó parte de los temas legales del
Franchising, a Marcel Portman de la International Franchise Association de
los Estados Unidos.
En especial a todo el equipo de La Segunda que ha sido pionero en la
publicación de E-books y ha aceptado el reto.**

Dedicación especial

**Este libro está dedicado por completo a mi amada esposa, Carmen de
Rosas Carrión, mi eterna compañera de aventuras.**

TEORÍA DEL REMO Y EL OUTSOURCING

En 1998 hubo una competencia de remo entre un equipo chileno y otro japonés. Se dio la partida y el equipo asiático tomó rápidamente la delantera, llegando a la meta una hora antes que el equipo sudamericano.

A raíz del resultado, la directiva chilena del Remo se dio a la tarea de analizar las causas de tan bochornosa presentación y llegó a la siguiente conclusión: En el equipo japonés había un jefe y diez remeros, mientras que en el equipo chileno había un remero y diez jefes.

Al año siguiente se repitió el torneo. Ambos equipos largaron y los japoneses nuevamente tomaron la punta y llegaron primeros a la meta, dos horas antes que los remeros chilenos.

La directiva chilena del Remo, luego de analizar nuevamente la situación, llegó a la siguiente conclusión: El equipo japonés mantenía su estructura, es decir, un jefe y diez remeros. El equipo chileno, después de las medidas tomadas, estaba compuesto por un Gerente General, dos asesores, siete jefes de área y un remero. La directiva llegó a la conclusión que el remero era incompetente.

El 2000 se repitió nuevamente la competencia. El equipo chileno ahora estaba dotado de alta tecnología pero, nuevamente, llegó después que el equipo japonés; los chilenos arribaron cuatro horas más tarde.

Una vez más la directiva analizó la situación y concluyó: el "team" japonés mantuvo su composición, un jefe y diez remeros. El equipo chileno, tras la planificación estratégica y el asesoramiento de un especialistas, había optado por una solución más vanguardista: El nuevo equipo lo conformaba un jefe de división, tres jefes de área, dos encargados de planificación y cuatro vigilantes privados que no le quitaban los ojos de encima al único remero, a quien, además, se le había castigado quitándole todos los bonos e incentivos por los resultados anteriores.

Posteriormente, tras largas deliberaciones se acordó que para este año, el remero sería de una empresa de outsourcing, esto porque se observó en él cierto relajó, sobre todo al momento crucial de llegar a la meta.

OBJETIVO DE ESTE LIBRO

Este E-book constituye una guía para los profesionales que buscan su primera oportunidad para independizarse, sacando ventaja de dos de las más importantes técnicas de desarrollo de emprendedores: el Outsourcing y el Franchising.

Outsourcing: Externalización de los medios con que funciona la empresa, para concentrarse en los fines estratégicos. Constituye una ventaja para alivianar estructuras de las empresas y, para los emprendedores, una gran oportunidad para generar nuevos negocios.

Franchising: Constituye una de las ideas más antiguas para desarrollar negocios y servicios que ya están establecidos; y, para los nuevos entrepreneurs, una forma de ingresar al mundo de los negocios, con menos riesgos.

También, este E-book analiza las nuevas tendencias de los consumidores nacionales y las oportunidades que por ello surgen para los nuevos entrepreneurs chilenos. Además, analiza estas dos técnicas básicas, para quien se inicia en los negocios y desea utilizar un modelo que le signifique menos riesgos y mayor capacidad de desarrollo. Así, este E-book pretende constituirse en herramienta de ayuda, tanto para la empresa que desea expandir y mejorar su negocios, como para el entrepreneur que desee utilizar estos sistemas para generar su primera actividad emprendedora.

De antemano, buena suerte.

EL ENTUSIASMO

La palabra entusiasmo proviene del griego y significa tener un Dios dentro de sí.

Para los griegos, la persona entusiasta o entusiasmada era aquella que era tomada por uno de los dioses, guiada por su fuerza y sabiduría. Por tal motivo esa persona podría transformar la naturaleza que le rodeaba y hacer que ocurrieran cosas.

Sólo las personas entusiastas son capaces de vencer los desafíos de lo cotidiano. Por lo tanto es necesario entusiasmarse para resolver los problemas que se presentan y, así, pasar a una nueva situación.

El entusiasmo no es una cualidad que se construye o que se desarrolla. Es un estado de fe, de afirmación de sí mismo.

La persona entusiasta es aquella que cree en su capacidad de transformar las cosas, cree en sí misma, cree en los demás, cree en la fuerza que tiene para transformar el mundo y su propia realidad. Está impulsada a actuar en el mundo, a transformarlo, movida por la fuerza y la certeza en sus acciones.

El entusiasmo es lo que da una nueva visión de la vida. Entusiasmo es distinto a optimismo. Mucha gente confunde el optimismo con el entusiasmo.

Optimismo significa creer que algo favorable va ocurrir, inclusive anhelar que ello ocurra; es ver el lado positivo de las cosas, es una postura amable ante los hechos que ocurren.

En cambio, el entusiasmo es acción y transformación, es la reconciliación entre uno mismo, los hechos y las cosas.

Solo hay una manera de ser entusiasta: actuando entusiastamente.

Si tuviéramos que esperar tener las condiciones ideales, primero, para luego entusiasmarnos, jamás nos entusiasmáramos por algo, pues siempre tendríamos razones para no entusiasmarnos.

No son "las cosas que van bien" lo que trae entusiasmo; es el entusiasmo lo que nos hace hacer bien las cosas. Hay personas que se quedan esperando que las condiciones mejoren, que llegue el éxito, que mejore su trabajo, que mejore su relación de pareja o de familia, para luego

entusiasmarse

... la verdad es que jamás se entusiasmarán por algo.

Si creemos que es imposible entusiasrnos, por las condiciones actuales en las que nos toco vivir, lo más probable será que jamás saldremos de esa situación.

Es necesario creer en uno mismo, en la capacidad de hacer, de transformarse y transformar la realidad que nos rodea.

Dejar a un lado toda la negatividad, dejar de lado todo el escepticismo, dejar de ser incrédulo y ser entusiasta con la vida, con quienes nos rodean y con uno mismo.

Especialistas-generalistas

**Especialista es aquel que sabe mucho sobre poco. Continúa sabiendo cada vez más sobre cada vez menos. Hasta que sabe todo sobre muy poco.
Especialista es aquel cuya especialidad termina y el no lo percibe.**

Generalista es aquel que sabe un poco de todo. Continúa sabiendo cada vez menos sobre cada vez más. Hasta que sabe muy poco de todo.

Marco Aurelio Ferreira Vianna (Pensador brasileño)

INDICE

Capítulo I. El consumidor chileno del siglo XXI.

Objetivo: Dar a conocer al lector una visión de los tipos de consumidores, actuales y futuros, sus comportamientos, y cómo todo esto influye en la generación y en la forma de actuar de los empresarios en los negocios.

1. Consumidores segmentados.
2. Consumidores rápidos.
3. Consumidores cómodos.
4. Consumidores prácticos.
5. Consumidores jóvenes.
6. Consumidores y la ley del precio inverso.
7. Consumidores. De profesión, hijo.
8. Consumidores. Intermediación en peligro.
9. Consumidores. Tercera Edad.
10. Consumidores. Y la soledad.
11. Tendencias variadas.
12. Futuro Personalizado.
13. Consumidores. La generación del dedo pulgar.
14. Creatividad. Una propuesta para Chile.
15. Cliente. De la elite a las poblaciones.
16. Tequila con vino tinto. Las tendencias del TLC.
17. Usted = Su marca
18. Consumidores High-Tech
19. Los hinchas han encogido

Capítulo II. Outsourcing. Un modelo de flexibilidad para las empresas chilenas.

Objetivo: Mostrar una de las técnicas más usadas por las empresas para alivianar y agilizar su operación, cambiando costos fijos por variables y concentrándose en los fines y los objetivos.

1. Definiendo conceptos.
2. Caso Benetton y similares.
3. ¿Cuáles son los medios y cuáles son los fines de una empresa?
4. La falta de identidad de los productos.

5. Por qué es necesario el outsourcing en la empresa latina.
6. Las formas de aplicación del outsourcing.
7. Del outsourcing al multisourcing.
8. Tipos de outsourcing.
9. Los servicios más externalizados.
10. Los procesos productivos más externalizados.
11. Las áreas comerciales más externalizadas.
12. Las disculpas de los chilenos para no externalizar.
13. Las ventajas del outsourcing para las empresas.
14. Desarrollando aliados estratégicos, en vez de proveedores.
15. Factores que pueden comprometer los procesos de outsourcing.
16. Factores a considerar antes de iniciar un proceso de selección de un proveedor.
17. Cómo escoger un buen proveedor externo.
18. El costo de contratar un empleado.
19. Multifuncionalizando funciones.
20. La planificación de un proceso de outsourcing.
21. Preparando un contrato de outsourcing.
22. Auditoría de outsourcing y cuarterización.

Capítulo III. Outsourcing. Una estrategia para emprender nuevos negocios.

Objetivo: Mostrar cómo los emprendedores pueden crear nuevos negocios a través de la utilización de esta técnica, sin lugar a dudas, la más importante para el desarrollo y generación de nuevos empresarios.

1. El outsourcing y el desarrollo emprendedor.
2. Los desafíos de los emprendedores de outsourcing.
3. Emprendedores vs. Seguidores.
4. La Empresa Familiar, la pérdida de la corona.

Capítulo IV. Franchising. El arte de subirse al carro del éxito ajeno.

Objetivo: Conocer una nueva forma de hacer negocios y de desarrollo de la capacidad emprendedora, válida tanto para empresarios y comerciantes establecidos, como para emprendedores que desean iniciarse en el mundo de los negocios.

1. Introducción. Sequía empresarial.
2. Sorprendiéndose con el franchising.
3. Analizando el franchising.
4. Historia del franchising.
5. Tipos de franchising.
6. Áreas en las que funciona el franchising.
7. Ventajas para el franquiciador y para el franquiciado.
8. La forma de hacer franchising para un entrepreneur.
9. Las franquicias con formato de negocio.
10. Cómo hacer franchising en Chile.
11. Desarrollando franquicias chilenas.
12. Aspectos legales del franchising.
13. Aspectos tributarios del franchising.
14. El contrato de franchising.
15. Censo de franchising en Chile.
16. El franchising en el mundo.
17. Quienes deben pensar en el franchising.
18. Quienes no deben pensar en el franchising.

Capítulo V. Aspectos legales del Franchising en Chile.

Objetivo: Que el lector se interiorice, desde un comienzo en su relación con el franchising, de los principales aspectos legales que tienen que ver con el tema.

1. Objetivos del capítulo.
2. Concepto del negocio y agentes pertícipes.
3. Los elementos del negocio dan origen a la relación contractual.
4. Fase de negociación.
5. El contrato de franchising.
6. La autonomía de la voluntad en el contrato de franquicia y las normas de Orden Público Económico.

Capítulo VI. Tributación del Franchising en Chile.

Objetivo: Que el lector sepa los aspectos centrales de la reglamentación tributaria en Chile, que rigen los negocios de franchising.

1. Implicancias tributarias.
2. Franquiciador y franquiciado, ambos nacionales.
3. Franquiciador nacional y franquiciado extranjero.
4. Franquiciador y franquiciado extranjero, este último establecido en Chile.

Capítulo VII. Modelo de Contrato de Franchising.

Objetivo: Mostrar con un ejemplo muy concreto, el tipo de temas que se incluyen en un contrato de franchising.

Capítulo VIII. Ideas de negocios para Emprendedores.

Objetivo: Mostrar algunas ideas de las centenares que ya se aplican y de las miles que pueden generarse en algunos de los muchos ámbitos o espacios disponibles en toda la sociedad.

1. Ecoemprendimientos. Negocios derivados de la ecología.
2. Agroemprendimientos. Oportunidades en la agricultura y sus derivados.
3. Servicios profesionales.
4. Venta directa.
5. Network Marketing
6. Capital de Riesgo

LA NUEVA GENERACIÓN EMPRESARIAL CHILENA

Sin lugar a dudas, en el país se está desarrollando una nueva generación empresarial. El proceso ya se inició a través de una legión de entrepreneurs que surgen exitosamente en diversas actividades de negocios, generando nuevas fuentes de trabajo, en organizaciones con estructuras mas pequeñas, en tamaño, que las tradicionales.

En Argentina, Brasil y México el entrepreneur ya es reconocido como el nuevo gestor de negocios. En Estados Unidos es la forma de desarrollo en todos los niveles. En Chile el proceso está comenzando a ser reconocido en algunas aulas universitarias, donde ya se enseña, a nivel de cátedra, esta nueva cultura de hacer empresas y negocios.

Un alto porcentaje de jóvenes estudiantes universitarios, manifiestan como objetivo emprender actividades independientes. Esta misma inclinación también se observa también en muchos ex-ejecutivos, que dejan o han debido dejar sus trabajos, e inician nuevas actividades emprendedoras.

El entrepreneur se constituye, así, en uno de los responsable del cambio en la sociedad del conocimiento que vivimos, generando nuevos empleos, gestando nuevas tecnologías, para hacer nuestra vida más fácil y desarrollar nuevas soluciones, en todos los ámbitos, para resolver problemas de las personas. Pero, por sobre todo, ser entrepreneur, constituye una nueva actitud de positivismo, que requerimos los chilenos, para enfrentar las grandes oportunidades que nos ofrece el mercado, más un ahora con todo el mundo disponible , a través de los TLC.

Ahora bien., ¿como se identifica a un entrepreneur o nuevo empresario?

Generalmente son personas jóvenes, insatisfechos con su carrera, casi siempre profesionales calificados, que han decidido dejar una marca en el mundo, con ganas de enfrentar riesgos, dispuestos a asumir fracasos como resultados, inquietos, comunicativos, idealistas, con aspiraciones monetarias secundarias. Con ganas de ser libres, muchos de ellos, mujeres. Con obsesión por fabricar productos o servicios de alta calidad, con escaso o nulo acceso a las fuentes tradicionales de financiamiento, y dispuestos a desarrollar nuevos negocios y actividades, no siempre lucrativas.

El autor.

Capítulo I. El consumidor chileno del siglo XXI.

- 1. Consumidores segmentados.**
- 2. Consumidores rápidos.**
- 3. Consumidores cómodos.**

4. Consumidores prácticos.
5. Consumidores jóvenes.
6. Consumidores y la ley del precio inverso.
7. Consumidores. De profesión, hijo.
8. Consumidores. Intermediación en peligro.
9. Consumidores. Tercera Edad.
10. Consumidores y la soledad. El negocio de las mascotas.
11. Tendencias variadas.
12. Futuro personalizado.
13. Consumidores. La generación del dedo pulgar.
14. Creatividad. Una propuesta para Chile.
15. Cliente. De la elite a las poblaciones.
16. Tequila con vino tinto. Las tendencias del TLC.
17. Usted=Su marca
18. Atención High-Tech

De la información del último Censo en Chile, se desprenden varias tendencias, algunas de ellas de evidente desarrollo y otras que vienen en camino.

Todas, evidencian claras oportunidades para la generación de nuevos negocios, principalmente válidos para los jóvenes emprendedores, como también, para las centenas de nuevos profesionales que se están formando en las universidades, y de ejecutivos que quieren cambiar de rumbos o que han perdido su empleo en las empresas.

1. Consumidores segmentados.

El consumidor es crecientemente más exigente y por lo tanto demanda atención, servicios y productos cada vez más personalizados. La tendencia es la disminución, de los mercados para productos y servicios de los que todos gustan un poco, y el crecimiento de mercados para productos y servicios de los cuales algunos gustan mucho. Se trata de mercados fragmentados, de sintonía fina, que están minando los mercados masivos.

Todas la pasiones son buenas cuando uno es dueño de ellas, y todas son malas cuando nos esclavizan. - Rousseau

Ejemplos: comidas étnicas; radioemisoras dedicadas a las mujeres o a los jóvenes; negocios de conveniencia que atienden las 24 horas, que cuentan con estacionamiento para los clientes y venden productos de consumo inmediato; servicios temporales especializados, etc.

2. Consumidores rápidos.

Todo lo que significa la prestación de servicios, venta de productos, capacitación, y muchos otros, en el menor tiempo posible, se está constituyendo en una fuente inagotable de nuevas oportunidades para los comerciantes, prestadores de servicios y entrepreneurs jóvenes o que se sientan como tal.

El consumidor de hoy no tiene tiempo para esperar. Todos los cambios e innovaciones tecnológicas en las más diversas industrias y servicios, lo han acostumbrado a la rapidez, como se constata en los dramáticos avances, por ejemplo, en transportes, comunicaciones, salud, educación, por nombrar sólo algunos.

3. Consumidores cómodos.

El consumidor exige cada vez más la comodidad en sus compras y en la prestación de los servicios. Esto ha incrementando la entrega a domicilio y a las oficinas y, por consiguiente, la venta directa puerta a puerta. Para lograr buenos objetivos, las empresas tendrán que convencer a la gente de que han superado los problemas de seguridad, asociados a que los clientes tengan que admitir la presencia de gente extraña en sus casas, para recibir los productos y servicios que adquieren.

El control remoto, para todo, se transforma en el rey. Ahora ya no se pregunta por quién tiene "los pantalones en esta casa"; se dice, quién tiene "el control remoto, en esta casa".

A este respecto, el primer intento masivo se ha desarrollado a través del "delivery" o entrega a domicilio, que es usado para la entrega de pizzas, sándwiches, medicamentos de farmacias, pedidos de supermercado. Lo seguro, es que esta práctica de hacer negocios, se incrementará con los más diversos productos de consumo que ya están siendo comercializados por medio del incipiente Comercio Electrónico.

“Estamos atravesando un proceso de transición. Saliendo de la vieja economía basada en el capitalismo de commodities, e iniciando un nuevo ciclo, basado en el capital intelectual”

Michio Karu-Profesor de Física Teórica del City College of New York

4. Consumidores prácticos.

El crecimiento del outsourcing y la subcontratación, en Chile, es cada vez más evidente. Desde hace unos quince años, las empresas han estado utilizando proveedores externos para resolver algunas necesidades de servicios para apoyarles en las funciones llamadas “medios”, para poder concentrar sus recursos a las funciones denominadas “fines”. Esto ha determinado la generación de muchas empresas que proveen de servicios y productos segmentados, a todo tipo de organizaciones.

La tendencia es que esta alternativa seguirá ampliándose, tanto por las crecientes exigencias del consumidor chileno del siglo XXI, como por el desarrollo y perfeccionamiento de los prestadores de servicios de outsourcing.

En efecto, muchos servicios como los de gasfitería, aseo, comida y otros, que ya usan las dueñas de casa, se sumarán al outsourcing hogareño otros servicios, como por ejemplo, empresas que se encarguen de amueblar sus casas cada cierto tiempo, sin necesidad de ir a la tienda a comprar artículos electrónicos, de línea blanca o muebles. Tanto los proveedores de este servicio, como las tiendas, tendrán que ofrecer la solución al problema y no el producto, produciendo un cambio sustancial en la forma de operar el comercio.

En síntesis, una familia contratará a una empresa de outsourcing hogareño para que le entregue solución a todas sus necesidades, por medio de contratos de arriendo de equipamiento y mobiliario, reemplazando los artefactos que ya no sean del gusto del cliente, de acuerdo a plazos, formas y condiciones establecidas. Así, el consumidor no perderá tiempo en “vitriñar” y en ir de compras a las tiendas.

Los que seguramente iniciarán la oferta de estos servicios, serán las propias empresas dedicadas al comercio electrónico. Lógicamente que, por su formación diferente, este servicio tendrá mayor impacto y será más bienvenido entre las nuevas generaciones de consumidores.

5. Consumidores jóvenes.

Un alto porcentaje del mercado está conformado por jóvenes y adolescentes, con una gran incidencia sobre el resto del mercado, fundamentalmente por la interacción de ellos en las decisiones de compras de la familia. Esto se debe a los siguientes factores:

- **En primer lugar los muchachos en edad pre-adolescencia ya no son ingenuos ni están desinformados. Se han derrumbado grandes conceptos ideológicos y , junto con ellos, muchas instituciones. Cada vez hay menos héroes o ídolos, y la relación autoritaria de los padres, hacia los hijos, es cosa del pasado.**
- **Son más relajados, porque tienen herramientas que les permiten hacer menos esfuerzo para conseguir lo que quieren; por lo tanto van a ser consumidores mas exigentes.**
- **Son más rápidos para pensar, desechar y elegir productos. Son más acelerados; funcionan con la lógica del videoclip o del videogame.**
- **Son más coquetos, mas marquistas; antes les dabas el producto que necesitaban y estaban contentos, ahora quieren que, además, sea de marca.**
- **Son más referenciales, perdieron la imaginación; ni locos para lidiar con un fierro para construir una estatua.**
- **Están más informados por la hipersaturación y exposición a los medios y, por supuesto, más informáticos.**
- **Son más bilingües, en parte por la informática, en parte por el lenguaje de los marquetineros, en parte por sus artistas preferidos, extranjeros.**
- **Son más virtuales, tienen capacidad de abstracción, como para aceptar más fácilmente que un personaje de la vida real interactúe con un dibujito animado.**
- **Viven hasta más avanzada edad con sus padres, usufructuando de los beneficios del hogar y del "Hotel Mamá", con beneficios dignos de un sultán.**
- **Les interesa elegir estudios superiores basados, principalmente, en la publicidad de las instituciones educacionales, no en sus contenidos.**

- Son menos comunicativos, a pesar de los chat y los celulares. Exigen lenguajes propios para llegar a ellos.
- No les interesa leer libros por sus contenidos, como solía ser tradicionalmente. Ellos desean recibir el conocimiento de formas diferentes; desean entretenerse y divertirse al adquirirlos. Esto significa que los profesores o capacitadores aburridos, serán descartados.

En síntesis. Aparece un nuevo mundo virtual, donde los adultos actúan como si fueran los niños y éstos actúan como si fueran los adultos.

“Prefiera siempre aumentar sus aspiraciones en vez de sus recursos. Cuando usted tiene mas aspiraciones que recursos, el resultado es la innovación. Pero, si tiene más recursos que aspiraciones, nada nuevo sucede”
C.K.Parhalad Profesor del Michigan Business Schools

6. Consumidor y la Ley del Precio Inverso.

Muchos productos y servicios que se ofrecen en nuestro mercado tienden a ser cada día más baratos. Durante la era industrial, los consumidores experimentaban pequeñas mejorías de calidad seguidas necesariamente de pequeños aumentos de precios. En cambio ahora, en la era del conocimiento que comenzamos a vivir, los consumidores obtienen importantes aumentos de calidad y precios constantemente reducidos.

En realidad, todos los productos y servicios factibles de ser copiados, tangibles o no, están siendo administrados con la ley del precio inverso y cada día son más baratos, incluso hasta tener costo cero. Muebles, electrodomésticos y línea blanca, que son entregados sin costo aparente, por la compra, por ejemplo, inmueble o un automóvil; CD´s que se regalan por la compra de revistas; aplicaciones de software que se incluyen con la venta de una computadora; y otros nuevos productos y servicios, que se adhieren a esta nueva tendencia comercial y de marketing, en la medida que la gratuidad sirva para la meta comercial y de marketing del producto base.

Este es el mejor de los mundos para los consumidores: precios en sustancial baja, aproximándose a cero, mientras que la calidad alcanza records de alto nivel. En un futuro muy cercano, lo bueno, bonito y barato, será la trilogía dominante.

Para las empresas, la comercialización gratuita de un producto facilita el posicionamiento de otro de mayor valor. Ensayar gratuidad es una forma

de anticipar estructuras de negocios que soporten eventuales bajas de precios en productos y servicios. La estrategia de la gratuidad ha sido bastante eficaz en la disputa por captar la atención de los clientes. Estas disponen de apenas algunas horas o minutos, dependiendo del caso, para prestar atención a las millonarias inversiones y oportunidades que surgen.

En este contexto, seguir la estrategia de lo gratuito puede generar óptimos resultados, tanto para las empresas como para los consumidores. Muchas empresas, como ustedes deben haberlo observado, aplican la estrategia de la comercialización de productos a costo cero. Por lo tanto, en la economía real, como consumidor, aproveche al máximo lo que es gratuito.

Presentimiento es cuando la creatividad intenta decirnos algo. Frank Capra.

7. Consumidor. De profesión, hijo.

Uno de los signos más evidentes que se pueden desprender del análisis de las estadísticas del último Censo de Población, en Chile, es la “cesantía profesional” de los jóvenes; lo que está cambiando los hábitos de este tipo de consumidor.

¿Sabía usted que muchos jóvenes no desean irse de la casa paterna?. Por otra parte, la nueva generación de jóvenes que ahora tienen entre 20 y 35 años, conocida como la Generación X, está tomando el poder de las economías del mundo. Se trata de una generación con otros valores, que madura más lentamente y que permanece con sus padres en casa hasta avanzada edad.

Al parecer la adolescencia está durando más tiempo que lo conocido. Los jóvenes ya no están muy interesados en irse de la casa e independizarse, más bien buscan los beneficios que le da el hogar paterno-materno. Muchos de ellos sin interés en casarse, ni por asumir compromisos o por decidir por su futuro. En síntesis, “no están ni ahí”.

Son jóvenes con menos sueños e ideales que antaño, que no vibran con las tertulias, los buenos libros y las largas amistades; buscan resultados inmediatos, no leen y desean el amor pasajero y las emociones fuertes y de corto plazo. Por supuesto que, como en todo, hay excepciones.

Así, está surgiendo una nueva profesión: la profesión HIJO, muchas veces más rentable que un empleo descartable, como los que hay ahora. Ellos no quieren repetir la torpeza cometida por sus padres, por falta de

carácter, que igual recibieron una perversa tarjeta roja, como despedida, después de varias décadas de lealtad a la compañía para encontrar la supuesta “seguridad laboral”.

Esta nueva generación, teniendo a la vista lo que vivieron sus padres, no desea respetar ese pacto; ya le tocó ver a sus padres y madres estresados, intentando esconder sus angustias con un relajante vaso de whisky y pastillitas para dormir. Su creciente valor por el éxito personal y la falta de liderazgo, les obliga a dirigir de otra manera la máquina del siglo XXI, de otra forma.

La Generación X, formada por los hijos de los Baby Boomers y de los Yuppies, invade el mercado de las empresas con nuevas exigencias que incluyen, prioritariamente: perspectiva de desarrollo de carrera; recompensas financieras; posibilidades de cursos de perfeccionamiento en el extranjero; y, principalmente, comodidad, relajo y placer.

Estos seres humanos, sienten la falta de un relacionamiento más profundo; ambicionan la felicidad por medio de sus referencias de vida y acabarán siendo ávidos consumidores de auto-ayuda. Esta vulnerabilidad real, constituirá un gran desafío que deberá enfrentar la Generación X.

Algo para tener muy en cuenta: Lo que más buscan e importan a estos “jóvenes adolescentes”, de más de 20 y hasta 35 años, son los beneficios económicos que les ofrece, el que hemos denominado, HOTEL MAMA:

- Comida a la carta, disponible a cualquier hora.
- Ropa limpia y planchada, despertar con desayuno a la cama, cariño y besos por doquier.
- Celebración de cumpleaños, santos, buenas notas.
- Servicio de recados telefónicos.
- Servicio de compra de regalos para pololas y amigos.
- Apoyo financiero total o parcial, teléfono celular, pago de tarjetas de crédito, incluyendo bencina para el automóvil, seguro, reparaciones varias y otros beneficios dignos de un jeque petrolero. Sin contar con el apoyo financiero para asados y carretes de fin de semana.

Para los que ya han superado los 26 años y son profesionales, se les ofrecen beneficios adicionales, como: ayuda en la búsqueda de empleo, servicios de secretaría, computadora Pentium III en el dormitorio y reajuste de las mesadas en función del alza del dólar.

Si usted hubiese tenido estos beneficios en los años 60 y 70, cuando nos contentábamos con ir a la matinée y chupar un helado de agua, ¿habría luchado por su independencia económica?.

Ahora tenemos una generación de plástico que busca la satisfacción envasada. Esto provoca una evidente falta de jóvenes emprendedores, que conozcan el esfuerzo y la perseverancia, que estén dispuestos a tener los pies en la tierra y la cabeza en las estrellas.

¿Por qué justo a mí, tenía que tocarme ser yo? Kino

8. Consumidores. Intermediarios en peligro.

Con la masificación cada vez mayor de las computadoras, internet, agendas electrónicas, teléfonos celulares con acceso a internet, y la segura llegada de las computadoras de bolsillo, los intermediarios de servicios están amenazados, como en su época lo estuvieron los dinosaurios. Entre los directamente amenazados, aparecen: corredores de bolsa, agencias de viaje, corredores de propiedades, agencias de empleo, empresas de selección de Personal, head hunters que seleccionan ejecutivos, corredores de seguro, y todo aquel cuya función sea la de cobrar una comisión por intermediar en un producto o servicio.

Las primeras señales ya fueron dadas. Baja en las comisiones que pagan las líneas aéreas a las agencias de viaje, sumados a los e-tickets y fonotickets; corredoras de bolsas electrónicas, webs en internet para seleccionar personal y ahora ejecutivos y, finalmente, la polémica desatada en torno al verdadero valor que entregan los corredores de propiedad en sus discutibles servicios.

Con los medios electrónicos, que serán pan comido para quienes ahora tienen 12 años y que de aquí a poco dominarán el mercado, ellos, ni locos, usarán los sistemas que usamos nosotros. No irán a una agencia de viajes a comprar un pasaje, no querrán hacer colas ni menos pedirle a un corredor de propiedades que le muestre un departamento, a cambio de un 2% de comisión. Bastará con usar la multiplicidad de medios electrónicos, desde un teléfono celular, una palm u otro dispositivo, para hacer la transacción directa, sin intermediarios.

¿Qué está pasando en la actualidad?. Todos están nerviosos, haciendo cambios, más bien para ajustarse mejor a la reducción de las comisiones por intermediación, para mantenerse sobre la línea de flotación, que a reinventar sus negocios. Así, todos los días surgen páginas web, variados dispositivos electrónicos en las agencias, mucha tecnología de vanguardia para hacer frente al ciclón, pero pocas neuronas para generar los nuevos negocios del siglo XXI. Si usted es uno de ellos,

cambie radicalmente, si no, seguramente se encontrará, más temprano que tarde, sentado en la Plaza de Armas dando de comer a las palomas.

Casi todos creen que imitar a los innovadores es innovar. Gabriela Mistral.

9. Consumidores. Tercera edad.

La World Future Society de los Estados Unidos estima que, en 30 años más, el ser humano tendrá expectativas de vida superiores a los 110 años. En la actualidad un profesional chileno, con nivel socio- económico medio-alto, está superando los 85 años de vida, mientras el mayor número de jubilaciones en AFP, entre los varones, se están haciendo anticipada y masivamente antes de los 58 años de edad. Sólo un porcentaje marginal lo hace a los 65 años. Entre las mujeres la situación es similar.

Lo anterior está reflejado en el último Censo y, sin lugar a dudas, cambia completamente la noción que teníamos, hasta ahora, de lo que se considera tercera edad y, lógicamente, de sus hábitos de consumo.

Mientras, la vida laboral con aportes previsionales a una AFP se reduce a un máximo de 20 años, desde las juveniles 25 primaveras hasta la mediana edad de 45 años, fecha en que, con suerte, las personas aun mantienen un "empleo estable", de 9 a 18 horas, que incluye un jefe, un vale de almuerzo, una descripción de funciones y, lo más apreciado por nuestra sociedad en el pasado Siglo XX, IMPOSICIONES en una AFP.

Mi primera pregunta: ¿qué mago financiero podrá financiar 40 años de vida como jubilado, con los recursos acumulados en sólo 20 años de imposiciones en una AFP?. ¡Aunque le sume todo el ahorro voluntario que quiera!

Otra pregunta, que todos deberíamos hacernos, mientras estamos en actividad y/o con un trabajo "estable": ¿qué plan personal estoy pensando o realizando, para tener una actividad laboral durante los 40 o más años de vida que me quedan, y que ojalá que me genere ingresos?

Hay que considerar que es muy difícil que los recursos ahorrados en la AFP y en forma personal puedan, ahora, solventar un período tan largo de inactividad. Los que ya han jubilado han podido experimentar que los ingresos reales que terminan percibiendo, son mucho menores que los que habían estimado.

Ahora las AFP ya no preguntan cuantos años tiene una persona; ahora preguntan cuántos años va a vivir, esa persona.

La verdad es que la improvisación de los chilenos frente a este desafío es muy preocupante: ¡ya veremos!, es la frase que más se escucha. Otra, ¡ya no estoy para esos trotes!, me dice un ejecutivo amigo de 50 años, que cree que la vida ya se le acabó a sus ahora activos años de edad. Después de 25 años de trabajo con renta muy alta y con casi \$100 millones en su Fondo de Pensiones, terminó siendo desvinculado de su trabajo y optó por un plan de ¡vejez anticipada!.

De los \$3.000.000 que recibía en su última remuneración, quedó con \$600.000 de pensión y en ningún caso asegurada para los años de vida que le quedan, que son muchos. La mayoría jura que con su pensión de la AFP, más sus "contactos", logrará salir adelante. Pocos planifican su vida después de los 40. El problema está en saber cuándo uno está viejo para el empleo y cuando para el trabajo.

El general Douglas Mac Arthur, militar de la segunda guerra mundial, dijo una vez: "La juventud no es un período de la vida, sino un estado de espíritu, una victoria del coraje sobre la timidez, del gusto de la aventura sobre el amor a la comodidad. Uno no se vuelve viejo por haber vivido un gran número de años, sino por haber desertado de un ideal. Los años arrugan la piel, pero renunciar al ideal arruga el alma".

Yo agregaría que uno se pone viejo cuando sus arrepentimientos son mayores que sus sueños. Entonces, hay algunos que mueren a los 25 y los entierran a los 90.

Mientras en el siglo pasado el ser humano vivía de una profesión, en el siglo XXI tendrá varias. Los padrones de la era industrial consideraban la fuerza muscular y no el intelecto del trabajador. De ahí el concepto de "no mayor de 35 años".

La idea, entonces, es no jubilar el cerebro.

"La sociedad es un complot para hacerte morir joven, de sesenta años. La sociedad está organizada para que los que trabajan, mueran luego. A eso responde la jubilación, que es una condena a muerte. La sociedad ha creado una serie de falsos conceptos sobre la juventud y la vejez, para que la vida no se prolongue. La gente que acepta el engaño de la sociedad egoísta le tiene miedo a la vejez." Así lo señala Alejandro Jodorowsky, escritor chileno.

En efecto, la sociedad está hecha para sentirnos viejos antes de tiempo. Inclusive las propias AFP tienen un plan para sentirse viejo antes, lo llaman VEJEZ ANTICIPADA ¡que nefasto nombre para un producto!. La idea antigua de la jubilación, como la de sentarse en una silla de playa y chochar con los nietos, se aleja para muchos. No tanto por el problema económico, sino porque para muchos será muy difícil pasar más de 40 años sin un sentido de vida y..... financierable.

Para la nueva generación, la jubilación apenas es una imposición social, que no alterará el ritmo de vida y la motivación para la búsqueda de nuevas oportunidades de desarrollo.

Sin lugar a dudas que el sistema de AFP ha sido un éxito rotundo durante estos años, pero definitivamente debe actualizar su discurso y dejar de pensar que sus cotizantes continuarán siendo los empleados con sueldo fijo. Deberán generar campañas sólidas para captar a la inmensa legión de personas independientes que aumenta geométricamente.

Como van las cosas, en las próximas generaciones una persona de 45 años será un adolescente que todavía vivirá con sus padres.

Mientras exista vida existen desafíos. La muerte debería sorprender a las personas, en un futuro no muy lejano, en medio de un proyecto todavía incompleto, de preferencia alrededor de los 100 años.

En síntesis, estos nuevos jóvenes-viejos, serán consumidores diferentes, exigirán productos personalizados. Las comunas de Santiago, deberán hacerse cargo de este enorme nicho de negocios, deberán atraer a sus calles y avenidas a estas personas y, consigo, sus recursos, provenientes de las pensiones e ingresos por otros bienes. Un barrio que se identifique con ellos, que les proporcionen comodidades y otros menesteres, constituirán un espacio para nuevas actividades en el comercio y los servicios.

El hombre superior vive en paz con todos los hombres.- Confucio

10. Consumidores y la soledad. El negocio de las mascotas.

En los últimos años se ha incrementado el interés de las personas por tener mascotas en los hogares. Mujeres y hombres solos, familias, niños, personas que viven en casas, parcelas y hasta departamentos, en general, todos aquellos que desean disfrutar del cariño que da un animal, sea este perro, gato, pájaro, pez o la reciente moda por las iguanas, arañas y otros bichos.

En muchos casos, estos animales gozan de mayores beneficios y viven mucho mejor que millones de seres humanos pobres y han dado paso a un enorme y próspero negocio, que involucra comida para animales, clínicas veterinarias, medicamentos, hoteles especializados, y todo tipo de implementos para el confort de la mascota: casas, collares, correas, juguetes, acuarios y demás implementos.

En Suiza y otros países los dueños de perros deben ir recogiendo en una bolsa las suciedades que sus mascotas tiran en la calle. Además está prohibido que los perros ladren, para no molestar a los vecinos, lo que se traduce en animales que pierden, por norma, una de sus mayores cualidades: el conocido guau-guau.

No obstante, es tal la tolerancia que existe con los animales, que muchas veces supera la que tenemos con los hijos. Un perro de un amigo mío le ha destrozado todo el sistema de riego en su jardín, se come los conductos plásticos, además, se ha comido los asientos de las bicicletas. Aun así, igual continua recibiendo beneficios dignos de un sultán, mientras que a sus hijos no se les tolera ni que saquen una hoja a sus plantas del jardín.

Hoy en nuestro país se importan varias decenas de millones de dólares en productos e insumos para mascotas y dependen laboralmente de estos servicios más de 20.000 chilenos.

En muchos casos el cariño por un perro o gato, puede reemplazar el cariño de los padres o del marido. ¡Cuidese señor!. Unas tías mías han tomado la drástica decisión de no salir de su casa por temor a dejar solos a su perro y su gata. Temen que dejándolos solos se le puede producir depresión y ansiedad. ¿Qué le parece?.

El negocio de las mascotas está recién dando sus primeros pasos y promete grandes inversiones y beneficios durante esta década, siendo los hoteles y cementerios los nuevos nichos a explotar. Tampoco se descartan los paseadores de perros, los psiquiatras especializados, la atención a domicilio con Isapres propias del rubro, e industrias de comidas diet para toda clase de bichos.

Ya pasaron los tiempos en que nuestro perro se comía las sobras del almuerzo y lo paseábamos por la cuadra, regalándole un hueso, como gran premio.

Pero hay algo más sorprendente: el índice de paseos con perros en calles y parques se ha duplicado, en relación al paseo de parejas, de abuelos con sus nietos y de jóvenes con amigos o pololos. Los animales están siendo más queridos y mimados que nuestros parientes. Por cierto, son índices para ser considerados.

Parece que vuelve a tomar fuerza, lo que hace siglos dijo un filósofo griego: " Si quieres tener un amigo, cómprate un perro".

*Se debe aprender a escuchar. A veces, las oportunidades tocan a la puerta muy suavemente.
H. Jackson Brown*

11. Tendencias variadas.

El cliente. Como verdadero rey de las empresas, se le garantiza el trono. Surge el concepto oriental de *okyakasuma*, que significa que el cliente es el mejor, el convidado honorable. La internacionalización de la empresa, la influencia creciente de la sociedad globalizada, la educación y el desarrollo, los nuevos canales de información, la individualización en aumento y la conciencia del nuevo papel social de las empresas, contribuyen para el fortalecimiento vigoroso de esta tendencia.

Líder de líderes. Aunque la estructura y el padrón del trabajo en las organizaciones está cambiando radicalmente, por tercera o cuarta vez en la historia, es la primera vez que cambian el comportamiento y el perfil del líder tradicional.

Es probable que para el 2010 sólo el 10% o el 20% de los seres humanos, ligados a las empresas, tengan un trabajo estable, porcentaje que en los años 80 era del orden del 90%. Surge, así, una nueva clase: El líder de líderes.

Compras y comercio. Shopping centers, supermercados y tiendas por departamento sufren grandes modificaciones y cambios de estrategias, ayudando a la facilidad para que las gentes compren y reciban servicios. Las góndolas de los supermercados, por ejemplo, estarán ordenadas por tipos de comidas, alimentos listos y envasados, y no por tipos de productos. El objetivo será vender lo que el cliente quiere comprar y ya no más lo que el supermercado quiere vender. Las empresas comerciales cambian su foco rígido de venta de sus empleados hacia un nuevo ambiente, con mayor capacitación. En el caso de *fast food*, surge el concepto de *eatertainment*.

Otra novedad. Barnes & Noble, una de las más famosas librerías del mundo, ha creado espacios de mejores condiciones de confort, instalando asientos, mesas y hasta un bar para el uso de sus clientes y lectores. En Latinoamérica algunas librerías ya siguen este concepto.

Tiempo. A pesar de este mundo loco y turbulento, igual el día permanecerá teniendo 24 horas. Cada vez más el factor tiempo es tópico crítico en la decisión del consumidor. Ejemplo: el tiempo de lectura de los diarios, y el tiempo para las compras. Quien sea capaz de ayudar al consumidor a actuar con mayor rapidez u organización, acortando los ciclos de tiempo, será más competitivo.

Desarrollo. No hay duda que el crecimiento del mundo se concentrará en los llamados *big emerging markets*, entre los cuales se encuentran Brasil, China e India, con índices de crecimiento de 5 y 6% al año.

Algunos tigres asiáticos también continuarán en esta carrera. Los países desarrollados prevén un crecimiento moderado entre 1 y 2% al año. De acuerdo a esta tendencia, algunos países ocuparán una posición confortable en el *ranking* de los países más competitivos del mundo; esto, desgraciadamente para Latinoamérica, será a más largo plazo.

Agregando Valor. La burocracia está definitivamente condenada. Las empresas estarán cada vez más enfocadas y estructuradas a lo que es agregar valor. El cliente no creerá más en la ineficiencia del proveedor y, mucho menos, que a alguien se le siga pagando sueldo por quedarse mirando mientras los otros trabajan. Ya se comenta la absurda diferencia entre la revolución de la tecnología y el casi nulo desarrollo de las organizaciones, que se verifica actualmente.

Internet. Ocupará un espacio en los negocios mucho mayor de lo que la mente más creativa puede imaginar ahora. Las NCs (*Net Cruisers*), llegarán próximamente a un número equivalente al 20 o 30% del total de PCs (*personal computers*) existentes en el mundo. Todo lo relacionado con marketing, educación, capacitación y finanzas, se verán afectados drásticamente. Microsoft no necesariamente continuará siendo tan exitosa en los próximos años, fruto de las dificultades de adaptación a estas nuevas tendencias. Bill Gates ya está rehaciendo sus estrategias; por estos días se comenta su adquisición de acciones de una empresa de comunicaciones en México.

El dinero no hace la felicidad, pero la financia.-Juan Pablo Zúñiga

Revolución genética. Algún día, por la evolución del *Homo Sapiens*, o el *Homo Optimus*, se juntará con la evolución de la tecnología o de la informática, y será creado el *Homus Cyberneticus*, con la implantación de placas y *chips* en los cerebros y en los cuerpos de los seres humanos. Los efectos serán absolutamente inimaginables. ¿Locura?. En el tiempo de las carabelas, si alguien hubiese dicho que el viaje entre Europa y América del Sur, demoraría 10 horas, habría sido internado como ¡loco!.

Equilibrio de la humanidad. La injusticia social en el mundo es motivo de gran perplejidad. Al final de cuentas, hoy se tiene conciencia de la dificultad de construir un futuro fundado en la justicia social. El equilibrio de la humanidad está profundamente afectado. A cien millones llega la cantidad de habitantes en el planeta que tienen como hogar las calles y las cunetas y, como baños, los rincones de esquinas cualquiera. La preocupación de las sociedades, por este central aspecto, debiera generar inmensas posibilidades, de oportunidades de desarrollo de nuevas formas de ser emprendedores.

Inseguridad. Se confirma la tesis de que la era de la turbulencia e inseguridad está apenas comenzando. El volumen de cambios, entre 1980 y 1995, no llega al 10% del cambio total que ocurrirá entre 1996 y 2020. Si hoy la masa del conocimiento del mundo se duplica cada dos años, en los próximos diez o quince años se duplicará cada ochenta días. Siempre es bueno recordar: El 75% del producto interno del Japón en el 2010 estará formado por productos que aún ni siquiera han sido inventados.

Teoría de la probabilidad. Esta teoría pierde mucha consistencia, porque muchos fenómenos de alto impacto y de baja probabilidad sucederán a cada momento. La teoría del caos deberá ser tomada en consideración crecientemente y estudiada con seriedad en las organizaciones. De la bomba de Oklahoma al terremoto de Kobe, pasando por las tragedias de Tamburello y Bhopal, todo puede suceder. Serán poco dependientes de factores externos y afectarán las estrategias de sobrevivencia, que deberán ser aplicadas por las sociedades y, particularmente, por los integrantes de las comunidades empresariales.

Reestructuración militar. Con la expansión de las armas inteligentes, las organizaciones militares deberán ser reestructuradas y los efectivos de defensa nacional reducidos. En contrapartida, habrá un aumento de la participación militar en actividades de asistencia social -especialmente por parte de los servicios militares obligatorios- y de seguridad interna, relacionada principalmente con drogas y terrorismo. De acuerdo con el diario económico la *Gazeta Mercantil* de Brasil, del 6 de julio último, Francia ya informó que disminuyó el servicio militar obligatorio hasta el

2002, cuando sus efectivos se reducirán en un 36% en el Ejército, 19% en la Marina y 24% en la Fuerza Aérea.

Adulto-niño (down aging). Se quebrarán algunos viejos tabúes, confirmando la visión de Walt Disney: "Crear un mundo donde todos puedan sentirse niños". Aunque sean personas más viejas, van a saltar, danzar, cantar, jugar. En fin, la vida no será tomada tan en serio.

Derrumbe de los mitos (icon tapping). Las instituciones en sí perderán importancia, así como sus pilares. Se producirá un cierto alejamiento del poder y hasta de sus líderes. Gobierno, fuerzas militares y otras grandes organizaciones, tendrán fuertes impactos con esta nueva conducta, en la cual su significancia relativa disminuirá drásticamente.

Encapullamiento (cocooning). El hogar tenderá a ser cada vez más un capullo o burbuja en la cual las familias se defenderán de la violencia y de la inseguridad del mundo. Según esa tendencia, las personas permanecerán más tiempo en casa, sea reposando, trabajando o divirtiéndose.

Fantasía y aventura (fantasy and adventure). El estrés disminuirá a través de experiencias generadas por sensaciones más fuertes, cuyo efecto será sustituir el peligro real. El mundo virtual surgirá entonces, como un segmento del acelerado crecimiento.

Eliminación del dinero (cashing out). No obstante que todavía las personas tendrán como objeto de vida el hacerse cada vez más ricos, la esencia de las cosas asumirá importancia mayor y la simplicidad hará parte intrínseca del proceso decisorio de las personas. El *trade off* - beneficio y costo - del éxito profesional, será medido con mucho mayor cuidado.

Formaciones de clanes (clanning). En función del pluralismo de la sociedad, las personas tenderán a agruparse por semejanza de ideas, hábitos y prioridades. Cada vez más, surgirán asociaciones con finalidades específicas que permitirán la convergencia y sinergia de creencias y valores similares.

"No hay progreso sin cambio. Y, quien no consigue cambiar a si mismo, acaba no cambiando nada". George Bernard Shaw

Importancia del yo (egonomics). Es la consolidación de una tendencia ya conocida, resumida en la personificación de las actividades. En el campo de los negocios, la customización o el encantamiento de los clientes serán,

cada vez más, atributos fundamentales y prioritarios en la escala de valores de las organizaciones.

Premios de consuelo (small indulgence). La libertad para la compra de superfluos, en detrimento de una visión materialista, en que sólo vale el dinero, ocupará cada vez mayor espacio. Se concluye que la vida es corta y debe ser aprovechada al máximo sustituyendo la obsesión por el ahorro, por los pequeños premios que proporcionan alegría y que hacen de la vida algo mejor.

Sentirse vivo (being alive). Conjugando una serie de tendencias ya demostradas, se reforzará la idea de que la felicidad y la plenitud serán las grandes metas prioritarias de todos. El lema de Eric Fromm "Mucho peor que la muerte es una vida mal vivida", será seguido a la par.

SOS (Save Our Society). Confirmando la evolución anterior, la conciencia ecológica ganará una página definitiva en la historia, y las personas pasarán a asumir una parte importante de responsabilidad por el futuro del planeta Tierra. Entenderán que su misión es dejarlo saludable y viable para las futuras generaciones. Se confirma a Marshall McLuhan, cuando afirmaba: "En este espacio nave llamada Tierra no somos los pasajeros, nosotros somos los comandantes".

Valores culturales (anchoring). La globalización de la sociedad y la masificación de los gustos harán que las personas busquen volver a sus raíces buscando anclarse en sus verdaderos orígenes. Movimientos individualistas y realistas emergerán como importantes fenómenos en los próximos años.

Vidas múltiples (99 lives). El ritmo frenético de los cambios harán que las personas vivan diferentes vidas al mismo tiempo: ejecutivos, artistas, pescador o cocinero en el fin de semana. En la realidad, los seres humanos van a querer, por encima de todo, aprovechar con mucha más intensidad este contrato de arriendo que tienen con Dios, esto es, la vida terrena.

Venganza del placer (pleasure revenge). Después de ser vigilados en sus actos naturales, los individuos se desprenderán y actuarán con imaginación para compensar los sacrificios y limitaciones impuestas por las reglas de la sociedad. Las dietas deberán ser más libres, con obesos concientes. El hedonismo (ciencia del placer) volverá a imperar, por encima de la autoflagelación.

*“Experiencia es lo que conseguimos cuando no leemos a tiempo el manual de instrucciones”
Cammarota*

12. Futuro personalizado.

Los principales productos nuevos que la tecnología colocará a disposición del consumo en los próximos diez años, seguirá la tendencia de la personalización. Los más probables serán:

- **Productos farmacéuticos, derivados de descubrimientos genéticos.** Con una tarjeta magnética conteniendo sus antecedentes genéticos, los individuos podrán hacer consultas y recibir tratamientos adecuados a sus estructuras.
- **Computadoras personalizadas** almacenarán las necesidades de los individuos y promoverán acciones para atenderlas. Imaginen la siguiente situación: Después de avisar a su “dueño” que falta queso o leche en la casa, el computador, después de verificar los mejores precios de mercado, “va” al supermercado más adecuado y hace el pedido de la mercadería correspondiente.
- **Automóviles con más de un tipo de combustible.** Controles inteligentes administrarán el mix más adecuado a cada necesidad.
- **Televisión de nueva generación.** Con una gran pantalla plana colgada en la pared, como un cuadro, podrá, por ejemplo, ser usada de modo interactivo con computadoras en videoconferencias.
- **Dinero electrónico.** El uso de tarjetas inteligentes estará totalmente difundido. Además de su uso financiero, sustituirá las llaves de la casa, permisos para manejar, cédulas de identidad, registros médicos.
- **Monitores caseros de salud.** Dispositivos en miniatura de uso doméstico para detectar enfermedades en estado inicial. Las personas podrán monitorear su colesterol, triglicéridos, azúcar, presión arterial, temperatura, etc.
- **Mapas inteligentes.** Dispositivos localizarán su posición actual en un determinado mapa y le enseñarán la ruta para llegar a un punto deseado. Entre otras utilidades, ayudarán en la recuperación de autos robados y al monitoreo de la localización de los hijos.
- **Materiales inteligentes.** Utilizados como sensores, su principal función será proveer información anticipada sobre problemas en

construcciones, máquinas, equipamiento, reduciendo el riesgo de desastres.

Como tendencia final, muchos productos dejarán de ser comprados; su propiedad no interesará más a las personas, que pasarán a comercializar apenas su función, durante un tiempo determinado.

“La diferencia entre innovación y creatividad. Innovación es hacer cosas nuevas y la creatividad es pensar en cosas nuevas” Andrés Cardemil

13. La generación del dedo pulgar.

Jóvenes entre 8 y 18 años de edad

Debemos pensar quiénes y cómo serán los consumidores del futuro. El 40% del mercado estará conformado por jóvenes de corta edad con una gran incidencia sobre el resto del mercado, y por la participación de ellos en las decisiones de compra de la familia. A esta generación se le llama la “generación del dedo pulgar”.

Datos de Estados Unidos, señalan que estos jóvenes al año gastan 30 billones de dólares de su propio dinero e inducen a sus padres a gastar otros 195 billones. Con las debidas proporciones, este hecho debe también estar sucediendo en nuestro país. Se les llama también la Thumb Generation, debido al uso exagerado que han hecho del dedo pulgar, para manejar videogames, celulares y demás aparatos. El tema ha llamado la atención a investigadores universitarios en los Estados Unidos. Se dice que el pulgar de estos jóvenes a pasado a ser el dedo más activo y más musculoso de sus manos.

Pero, fuera de estas consideraciones, la Generación Pulgarcito, como también se la llama, tienen otros hábitos de consumo que están afectando seriamente el consumo de los nuevos jóvenes y por ende de los negocios.

Los estudios señalan que ellos no están tan interesados en los deportes como nosotros. Entienden todo a través de la pantalla de las computadoras y de los juegos electrónicos. Ir a un estadio y ver un partido de fútbol o básquetbol y fanatizarse por jugadores de carne y hueso, no están dentro de sus prioridades, como lo fue para nosotros. Quizás, en un futuro próximo, estaremos condenados a ver partidos virtuales, que ya se ven en los video games.

Esto está ocasionando un cambio sin precedentes para las nuevas generaciones. Las señales son evidentes.

a) En primer lugar, los muchachos en edad pre - adolescencia ya no son ingenuos ni están desinformados. Se han caído grandes conceptos ideológicos y , junto con ellos, muchas instituciones. Cada vez hay menos héroes o ídolos, por lo cual se tratan de revalorizar los que existían desde antes.

b) Son mas relajados porque tienen herramientas que les permiten hacer menos esfuerzo y por lo tanto van a ser consumidores más exigentes.

c) Son más rápidos para pensar, desechar y elegir productos

d) Son más acelerados. Funcionan con la lógica del videoclip.

e) Son más coquetos, más marquistas: antes les dabas el producto y estaban contentos, ahora quieren que además sea de marca.

f) Son más referenciales, perdieron la imaginación: la creatividad debe venir envasada.

g) Están más informados por la hiper saturación y exposición a los medios y, por supuesto, más informáticos.

h) Son más bilingües, en parte por la informática, en parte por los marketineros y la televisión.

i) Son más virtuales: tienen la capacidad de abstracción como para aceptar más fácilmente que un personaje de la vida real interactúe con un dibujito animado.

j) Son menos comunicativos, a pesar de los chat y los celulares. Exigen lenguajes propios para llegar a ellos. El autismo se impone. Por lo tanto, a ingeniárselas para entenderse con ellos.

j) No les interesa leer libros de la forma en que nosotros los leemos. Ellos desean recibir el conocimiento de forma diferente, desean entretenerse y divertirse al adquirirlo. Los profesores o capacitadores aburridos serán descartados. Para manejar aparatos no usan manuales, simplemente, los usan.

l) En síntesis, aparece un nuevo mundo virtual donde los adultos actúan como si fueran chicos y estos actúan como si fueran grandes

La generación del dedo pulgar esta reemplazando aceleradamente a la generación X, que ahora ya tiene en calidad de adulta, y más que cambiar grandes hábitos de consumo se ha acomodado a ellos.

Todos estas características generarán grandes desafío para los entrepreneurs de los negocios y el comercio, donde encontrarán grandes posibilidades de nuevos espacios en la satisfacción de necesidades y requerimientos de la nueva generación de jóvenes.

“Nunca hay tiempo para hacer las cosas como Dios manda, pero sobra tiempo, para volver a hacerlas”

14. Creatividad. Una propuesta para Chile.

Olvídese de las viejas reglas. Apueste a ideas que no garantizan retorno inmediato. Estimule las disputas entre los integrantes de sus equipos. Contrate gente inconformista y antipática.

En los años 90, las empresas buscaban la innovación como quien busca el diamante perdido. Los administradores la perseguían con celo absoluto. Se concentraban en la identificación de los incentivos e insumos más propicios al proceso creativo. Se aplicaban en el descubrimiento de las perspectivas que más pudiesen interesar a los clientes, además de otras igualmente importantes. Invertían en ideas de acuerdo con sus probabilidades de éxito en la reducción del porcentaje de fracasos. Pero había un problema: nada de eso funcionaba muy bien.

Para la mayor parte de los ejecutivos con más experiencia, lo que promueve la creatividad en nada se parece con la gestión racional. Son prácticas que superan todo lo que se oponga a la intuición. Su carácter es francamente extraño. Por ejemplo, es normal esperar que la creatividad florezca en un local de trabajo tranquilo, con poco estrés, donde los conflictos son contenidos, donde hay consensos, y la gerencia monitorea de cerca la forma como el dinero es gastado y la manera como las personas usan su tiempo. ¿Verdadero o falso?

Falso. Después de estudiar empresas y equipos creativos durante más de diez años, he descubierto que ambos son ineficientes. Además de eso, las empresas pueden lugares terriblemente

desagradables para trabajar, donde la gestión de tipo “cada uno en su lugar” es considerado como lo mejor que hay.

Se descubre así que, administrar con foco en la creatividad, significa mucho olvidar la mayoría de lo que hemos aprendido sobre administración. Significa apostar en ideas sin prestar mucha atención en el retorno sobre la inversión (ROI) que ellas puedan entregar. Es ignorar lo que antes resultó correcto. Es tomar un grupo de personas tranquilas y provocarlas, haciendo que disputen y se enfrenten unas con otras. La gestión creativa por excelencia es aquella que nos lleva a contratar un candidato por quien sentimos, incluso, una profunda antipatía. Esos son los funcionarios que merecen ser elogiados y promovidos. Es cuando las organizaciones se deshacen de aquellos que se tapan los oídos y repiten sin parar “yo no escucho cuando un cliente hace una sugerencia”.

¿Por qué se hace tan difícil entonces generar ambientes de creatividad en Chile y dejar de ser copiadores de ideas foráneas?

Creo que a pesar de que muchas empresas consideran importante la innovación, esta no es, y nunca será su actividad fundamental. Al contrario, las empresas se concentran mayoritariamente en el trabajo más rutinario de ganar dinero ahora, con productos, servicios y modelos económicos confiables. Las prácticas más propicias a la obtención de ganancias, siguen viejas fórmulas que difieren drásticamente de aquellas tan necesarias para la innovación.

Caso del Lomito ´n

A inicios de la década de los 90 un joven ingeniero civil de la Universidad de Chile, Carlo Fabia Román, se recibe con su memoria sobre el Franchising e ingresa a trabajar como Gerente Comercial, a un restaurant llamado Lomito ´n, que hasta esa fecha vendía sándwich de carne de cerdo, en tres locales en Santiago.

Carlos ve la amenaza del reciente ingreso al mercado chileno de las cadenas Mac Donald´s, Kentucky Fried Chicken y Pizza Hut, entre otras, y propuso a los dueños del negocio el desarrollo y creación de una cadena de franchising, que les posibilitara seguir en competencia.

Utilizando este formato, de permitir a terceros acceder a la compra de una unidad de negocio, Lomito ´n llegó a desarrollar una cadena de gran tamaño, con cerca de 100 locales a través del país.

Carlos no era el dueño del negocio, pero sí un entrepreneur, que desarrolló un negocio al interior de su empresa.

Nunca seas sumiso, pero ve pacíficamente contra la corriente, luchando por tus anhelos y aguantando las mofas de los frustrados. Es parte del precio que hay que pagar para ser alguien. Carlos Cuauhtémoc Sánchez-Mexicano

Las empresas buscan ahora profesionales, innovadores, que solucionen problemas y generen nuevas alternativas de negocios, tanto para clientes externos como internos; este tipo de actitud es válido para cualquier cargo.

Me pregunto, ¿se estará fomentando este estilo de gerenciamiento en Chile?

No. La verdad que no lo creo.

Esta relativa escasez de creatividad nos permite entender por qué las prácticas favorables a la innovación parecen extrañas para muchos y causan tanto mal estar y rechazo a quienes propician el statu quo. Innumerables estudios comprueban que, independiente de cualquier otro factor, mientras más las personas son expuestas a algo, se muestran más receptivas a aceptarla.

Sin embargo, en nuestra cultura latina las mejores ideas para promover y preservar la creatividad parecen extrañas y poco motivadoras para los administradores. Principalmente porque los procesos de innovación requieren cambios de 180 grados, riesgos y cambios de personal. Eso aleja a muchos de estos procesos.

Contratando nuevos talentos

El principal factor que desfavorece la motivación hacia la creatividad está en la forma de contratar personal profesional.

¿Qué gerente en plena posesión de su racionalidad contrataría intencionalmente alguien a quien le llevase mucho tiempo para comprender la cultura de la empresa, o que dejase incómodo a los colegas? ¿Quién perdería tiempo contratando un candidato cuyas habilidades ni siquiera son necesarias para la empresa? ¿O quién daría empleo a una persona que nunca hubiese trabajado anteriormente en la solución de problemas semejantes a los que afligen a la empresa en ese momento? "Gente con experiencia en el cargo", como se señala en los avisos de prensa.

Mientras tanto, todos esos casos ofrecen una óptima oportunidad para la formación de empresas que quieran hacer de la innovación un estilo de vida.

Como se señalaba, gran parte de las empresas seleccionan a los candidatos con mayor capacidad de ambientación, cuya sociabilidad les permita comprender rápidamente el trabajo o ejecutarlo de “la forma correcta”. Mientras tanto, toda empresa moderna requiere de la aceptación de profesionales que muestren cualidades innovadoras. Caso contrario, todo funcionario nuevo en poco tiempo se torna una imitación pura y simple de los demás colegas, eliminando así cualquier posibilidad de que las nuevas ideas surjan y sean siquiera probadas.

Es necesario buscar entre los postulantes a personas que cultiven una alta autoestima, autocrítica desarrollada, capaces de percibir las señales sutiles. Personalidades autónomas y mal ajustadas que descompensen la cultura organizacional que alarguen los horizontes de todo lo que es pensado, percibido o dicho dentro de la empresa.

Mientras las personas excesivamente críticas de si mismas acostumbran a decir amén a todo, la gente que cultiva una buena auto-estima, piensa y actúa de forma independiente. Son individuos confiados que no dejan de creer en sus ideas, aunque sean rechazadas y criticadas. Contratar personas que nos hagan sentir incómodos, inclusive personas de las cuales no gustamos, es otra forma de encontrar algunos desajustados que ignorarán y rechazarán el código organizacional aumentando la diversidad de aquello que las personas piensan y hacen.

En muchos procesos de selección se “cuelan” algunos “desajustados” que son los primeros críticos de los productos de la empresa, transformándose en gente indeseable en la organización, pero que pueden llegar a ser personas cruciales para el éxito de la empresa. Sus ideas pueden generar los nuevos productos que la empresa requiere en el futuro.

Como Chile es un país principalmente de servicios y no fabril, la creatividad debe orientarse a hacia esos rumbos.

¿Qué piensa de la vida humana?, le preguntaron al filósofo Pitágoras, y respondió: “Es como los juegos olímpicos. Unos compiten por espíritu deportivo, otros por la fama o el dinero y la mayoría son simples espectadores”

Otra forma de despertar la creatividad, consiste en contratar personas con habilidades aparentemente innecesarias para la empresa. Si eso le parece ridículo, sepa que se trata de una práctica

relativamente común en las empresas de diseño de productos, para las cuales la creatividad es una cuestión de vida o muerte.

Si yo fuese gerente de una empresa que dependiese de la innovación, iría más lejos todavía, importando conocimiento "fresco". Contrataría gente que nunca hubiese estado tratando de resolver los mismos tipos de problemas con los cuales yo estuviese lidiando. En el proceso creativo, la ignorancia es una bendición, sobretodo en las primeras etapas. Hay un dicho que dice "si quieres saber de agua, no le preguntes a un pez", haciendo alusión a que éste sólo se dará cuenta de que vivió en el agua cuando esté agonizando en las manos del pescador.

La manera más fácil de conseguir ese elemento de frescor es contratando novatos o gentes con otras experiencias, gente que observe lo que un experto no pueda ver.

En mi experiencia en la materia, he verificado que los nuevos servicios y productos se producen en las empresas, justamente, con la gente nueva, novata o ajena al rubro, que no tienen o aún nadie les embutió en la cabeza que deben pensar sólo en las utilidades de corto plazo y en la jubilación precoz.

Cuando Carlos Fabia Román ingresó al restaurante LOMITO´N a inicios de los 90, nada sabía de comida de restaurante. Él decía "quien ya sabe de este tipo de comida ya sabe lo que no se puede hacer con ellas". La empresa necesitaba una persona creativa inteligente, que quisiera intentar cosas que otros no pensaron tentar antes. Y de hecho, Carlos transformó esa pequeña red en la más poderosa del país entre los años 1993 y 1997, a través del sistema de franchising, que él desarrolló.

Una vez que el talento golpea la puerta, el próximo paso es incentivarlo, para generar los cambios que la empresa requiere y mantenerse lucrativamente en el mercado.

Generando la luz creativa

Si la creatividad es lo que usted desea en su empresa, debería incentivar a las personas a ignorar y a desafiar a sus superiores y colegas. En el momento que eso suceda, póngalos a discutir, unos con otros. Dé nuevas atribuciones a aquellas personas acomodadas

en rutinas operativas. Comience recompensando las tentativas frustradas, y no sólo, y a duras penas, los éxitos. Reserve las sanciones para los inactivos.

Quien hace lo que juzga correcto, y no lo que le dicen o lo que sabe que sus superiores le gustaría que hiciese, suelen producir serios trastornos entre los superiores. Pero, por otra parte, acaba también obligando a apostar en ideas que algún jefe o grupo poderoso se negó a aceptar, porque entendió, según sus prejuicios, que no pasaba de un desperdicio de tiempo y dinero.

Willian McKnigth, ex CEO de la 3M, por ejemplo, en un momento le pidió a un joven funcionario, llamado Richard Drew, que abandonase el proyecto al que estaba abocado, diciéndole que jamás funcionaría. Drew desobedeció la orden y acabó inventando el post-it o papel adhesivo, uno de los actuales productos más innovadores de la 3M.

En verdad, muchas veces el trabajo creativo debe protegerse de su salida a la luz, principalmente cuando está fundamentado en ideas parcialmente desarrolladas, o que todavía no han sido probadas. Después que se planta una semilla nadie piensa en abrir todas las semanas el surco donde ella fue depositada, para ver como están las cosas. Para quien desee desarrollar nuevos productos y servicios, el consejo es que mantenga a su personal creativo lejos de los principales clientes de la empresa y también de los críticos, como también de los que se sólo se preocupan del dinero invertido.

Mi propósito final no es convencer a las empresas que abandonen sus rutinas y dediquen sus esfuerzos solo a la invención de nuevas formas de pensar y de actuar. Al contrario, las tareas rutinarias, realizadas por métodos comprobados, es lo correcto de hacer la mayor parte del tiempo.

Hay mucha sabiduría en administrar gran parte de las empresas como si el futuro fuese una perfecta imitación del pasado: Los hospitales quieren que sus médicos residentes operen de la misma manera que sus colegas más viejos; las empresas aéreas esperan que los nuevos pilotos comanden sus Boeing 747 exactamente como lo han hecho los pilotos antiguos; en McDonald´s se deja que todo trainee prepare un Big Mac precisamente de la misma forma que ya

Ser emprendedor. La valentía de escuchar los dictados de su interior y ser consecuente con su discurso.

fue probado y aprobado. No obstante, hay que declarar que todo esto acostumbra a inhibir el desarrollo de innovaciones y mejoras.

Si parte de su misión consiste en explotar nuevas posibilidades, entonces su objetivo deberá ser construir una cultura que acoja la experimentación y el empeño. No basta generar nuevas ideas sólo de vez en cuando. Su empresa, o una parte de ella, necesita tener un espacio donde puedan ser generadas y probadas, todas las ideas diferentes. Este espacio debe ser un lugar donde las mejores ideas acaben venciendo y donde de trabe una batalla constructiva sin fin.

La innovación y las personas

Para los profesionales, en la actualidad, ser innovador es un imperativo, para diferenciarse en un mercado extremadamente competitivo. La innovación otorga credibilidad; ayuda a participar de cosas diferentes, más difíciles o complejas, para las cuales no siempre las personas están preparadas; es diferente de la rutina, que es terreno conocido, ya dominado. Al construir credibilidad, con cada salto que uno da, surgen cosas que uno nunca hizo antes. La innovación son nuevos proyectos y, por cierto nuevas dificultades.

Conducir proyectos innovadores es muy desgastador. Usted tendrá que convencer a otros, vender la idea, envolver a personas, lidiar con los celos. Muchas innovaciones son postergadas, a pesar de que tienen que ser hechas, deben ser hechas, pero no son hechas, por no ser convenientes para mantener "ciertos equilibrios".

Promover cambios requiere habilidad. Si usted no puede provocar un gran cambio, haga primero uno pequeño, reduciendo el tamaño de su idea. Por ejemplo, si usted cree que hay cosas que cambiar y una bella mañana se encuentra con el presidente en el ascensor y le comenta, sin anestesia, que la empresa está mal, la producción nula, la planificación errónea, el área comercial inoperante, marketing ineficiente, y que su idea es cambiar completamente la estructura organizacional, de seguro el presidente llamará rápidamente a su secretaria para pedirle que "lo comunique con recursos humanos". En este caso, el nivel de credibilidad que usted tiene, no soportó el tamaño de la idea.

Ahora, tres días después, entra en la oficina de la presidencia un Director de confianza, acompañado de un consultor especializado, quien opina que es preciso cambiar toda la estructura organizacional, igual que la idea que usted planteaba. El presidente,

entonces, probablemente preguntará: “¿Y cómo vamos a hacer eso?”.

En esta situación, el Director tiene la credibilidad del tamaño de la idea. Esto no quiere decir que no se permita tener grandes ideas. Cada cual puede tenerlas. Pero es aconsejable proponer aquellas compatibles con su nivel de credibilidad. Las otras van a tener que esperar un poco.

La innovación requiere mucha energía personal. La rutina igual funciona aunque usted no esté presente. Por ejemplo, si usted viaja para hacer un curso en algún Centro Termal tradicional, perfectamente, al quinto día puede recibir un e-mail donde le dicen que se quede tranquilo otros días, porque las ventas han estado bien. La rutina ocurre sin usted, la innovación no. Si usted está conduciendo la innovación, ésta no ocurrirá sin su presencia. La innovación requiere fuerza redoblada para articular y vencer muchos obstáculos.

Si usted quiere ser innovador, debe estar dispuesto a superar algunas de las siguientes dificultades:

Conflictos de intereses: Usted le presenta una idea que innova, pero esa persona no quiere que nada cambie, por causa de intereses que no tienen relación al resultado de aquella idea. Usted tendrá que sobrepasar los intereses de esa persona, que pueden ser mayores que su idea.

Derechos adquiridos amenazados: “Su proyecto es muy bueno pero va a reducir mi área (y también mi poder)”. “ Su idea es buena pero voy a tener que establecerme en otro lugar, ciudad o barrio...”. Los derechos adquiridos amenazados por su idea innovadora son sutiles, pero altamente relevantes: estatus, credibilidad, libertad, poder, tamaño del área, etc.

Desconfianza: En el pasado se condujeron tres innovaciones sin resultados concretos, ahora usted intenta una más, inclusive muy buena, pero todos apuestan a que ésta, nuevamente, no va a resultar.

Muchos creen que tener talento es cuestión de suerte; pocos piensan que la suerte es una cuestión de talento

Información insuficiente: Si se trata de una innovación que va a producir cambios sustanciales y no es comunicada adecuadamente al personal, las personas no verán con muy buenos ojos el proceso.

Usted necesita mantener el proceso de innovación controlado en todos los aspectos, fundamentalmente los comunicacionales. Si usted pierde el control, éste lo domina a usted y puede acabar desmotivando al equipo.

El proceso de innovación

¿Cuáles son, entonces, las bases de para el proceso de innovación?

- Es necesario concebir, escribir y documentar la idea. Pero eso no basta para que la innovación se haga efectiva en un proyecto viable. Debe suceder además en un momento viable y ser conducido por una personal viable.
- Para que se pueda cumplir un proyecto innovador es necesario, además, contar con un patrocinador, una persona de poder reconocido en la organización y que tenga una participación que le haga ganar más estrellas.
- Los procesos de innovación no deben ser procesos egoístas. Su credibilidad y la de su proyecto aumentarán en la proporción directa del número de personas que usted ayude a ganar. Usted tiene que aumentar la credibilidad de otros.
- Cuando usted, además, aumenta la credibilidad de su patrocinador y la del personal de abajo, la suya también crece.
- Si usted comete el error de someter al patrocinador a desgaste, él no se ve afectado ni se desgasta, el que se desgasta es usted.

En síntesis las innovaciones están directamente ligadas a su *credibilitrómetro*.

Resistencia a la innovación

Si su credibilidad no le da para hacer valer su proceso creativo dentro de la organización, no lo archive, reduzca el tamaño de éste, disminuya la idea. Dele un nuevo impulso, busque una faceta diferente, dé una buena mirada en el ambiente: identifique la llamada zona de confort de las personas que van a ser parte del proceso decisorio, o sea, analice el ambiente en lo que dice relación a la resistencia a su innovación; después establezca una posible secuencia de alianzas; y, entonces, evalúe la fuerza de su innovación en ese nuevo ambiente. La resistencia de las personas varía según

los padrones de comportamiento de éstas. Hay muchas maneras de estudiar esos padrones.

A continuación mostramos cuáles son los factores que afectan a las personas frente a ideas nuevas, como puede ser la suya.

Gente muy orientada al trabajo y poco orientada a las personas:

Conoce todo, crea sus procesos y procedimientos, tiene orgullo de todo lo que hace, posee padrones propios de eficiencia interna. En general es feudalista. En un proceso de innovación, ese tipo tiene temor por perder el dominio sobre las personas y su feudo. Si usted le cuenta su idea, que va a ser muy buena para la empresa pero que cambiará parte del área de él, lo más probable es que le diga "lo encuentro muy arriesgado para el momento que vive la empresa". En síntesis esa persona sólo va adherir al proyecto si usted se transforma en su par, si le pide ayuda. Hacerlo partícipe puede ser la solución para conseguir un nuevo partidario a su proyecto.

Muy orientado para las personas y poco orientado para el trabajo:

Se trata de personas prisioneros de su propio equipo, toman su proyecto con mucho entusiasmo, lo comparten con su equipo y el equipo con entusiasmo lo acepta, pero así y todo no decide. Tiene miedo a que las cosas no resulten.

En estos casos se recomienda contarle con más detalle la idea y señalar que le gustaría formar un grupo con dos personas del equipo de él para discutir la factibilidad de la nueva idea. Lo importante aquí es forzar por una decisión.

Persona poco comprometida con el trabajo y con la gente:

En muchas empresas existe este tipo de personas. Son los expertos cuyas frases tradicionales ante un proyecto de innovación son las siguientes: "Lo voy a estudiar y lo veremos" o "envíame un informe para verlo". Pero a pesar de todo esto, no obtendrá nada frente a este tipo de personas. Nada.

Persona enfocada en resultados, racional y cartesiana:

¿Cuál es el miedo de ella?. Miedo a la imperfección. No se envuelven con proyectos creativos, porque para ellos, por esencia, éstos son imperfectos.

Cuando les lleva un proyecto, abren la última página, donde se habla de los beneficios, luego dan una mirada a los índices económicos y le dicen: "me gustó".

Para poder involucrarlos en su proyecto le sugiero ser riguroso con las cifras, que todo cuadre, que no haya la sensación de descuido y que demuestre los beneficios económicos con claridad.

Integrador:

Es el que siempre tiene que salir en la foto. No es del equipo, no es de los resultados, no es del detalle. El, simplemente, tiene que aparecer. Si usted no lo considera, no habla con él de su proyecto de innovación, puede ser un problema serio. Si por el contrario le atribuye un papel importante en el proceso las cosas pueden facilitarse.

Puede suceder que un entrepreneur con poca experiencia ponga a los cinco "tipos" en una sala y les presente la idea creativa, con data show y todo lo demás. La recomendación es que haya una conversación previa, personal, con cada uno, para evaluar la zona de confort de ellos y mantener el proceso sobre control hasta llegar a la mentada reunión. De no pasar por este proceso, es posible que el sistema sea sobrepasado y el entrepreneur deberá comenzar todo de nuevo, pero ahora en un ambiente adverso.

En esta parte del proceso, surge una gran duda: ¿con quién conversar primero?. En síntesis, cuál debe ser la secuencia de coaliciones que debe seguir.

No es fácil dar una idea clara sobre el tema, pero la experiencia demuestra que se debe comenzar por aquél que sea más resistente al proceso creativo, para continuar con los demás, dependiendo del estado de ánimo de los participantes. La innovación no necesita ser rápida, tiene que ser continua.

Otro factor que debe ser considerado, es la experiencia de cambio que haya tenido la empresa. Existen organizaciones que son rígidas, no cambian hace mucho tiempo. Discuten mucho, se reúnen varias veces en las Termas del Corazón u otras, pero nada sucede de concreto, de trascendente. Sólo disputas de poder. ¿Cuál fue la última innovación que hicieron?: pintaron las rejas de la fábrica.

Pero hay empresas donde hacer cambios es algo común, hay genoma establecido en la organización.

Un tercer punto que aumenta sensiblemente la fuerza del proyecto es la credibilidad del implementador. En este caso es muy importante la opinión de la gerencia sobre el dueño de la idea creativa. Hay pésimas ideas que son implementadas porque la alianza patrocinador/implementador es buena. Y hay óptimas ideas que no son implementadas porque la alianza entre ambos es débil.

Un último aspecto de un proyecto es la autenticidad del patrocinador. El más auténtico asegura, sin desgastarse, la continuidad de la innovación. Hay patrocinadores que no hacen eso, solo reman con el equipo cuando todo va bien. El patrocinador auténtico es aquel que asegura reconocimiento y prestigio a los participantes y castigo a los que no desean colaborar.

La innovación es un área minada. Si usted no sabe trabajar con ella, no intente comprometerse en programas de este tipo. Si lo intenta tendrá muchos enemigos. No se preocupe por ellos. Hay tres cosas que matan a los pesimista. La primera es que usted sea optimista y con buen sentido del humor. La segunda es que usted disfrute y guste mucho de lo que está haciendo. La tercera es considerar las posibles puñaladas sólo como avisos y agradecer por ellas. Eso inhibe a los enemigos de su proyecto. Haga la diferencia, emprenda, corra riesgos, trabaje su idea.

Recuerde que sin creatividad su credibilidad no crece.

15. Cliente. De la elite a las poblaciones.

Muchos productos de "elite" como shampoo, pañales desechables o loción para niños, de marca, son productos que ahora se encuentran con frecuencia en los comercios de residencias de consumidores de las clases D y E, localizadas en barrios de bajos ingresos, en todo el país.

En muchas casas, de escasos recursos, la comida se calienta en aparatos de microonda. Los teléfonos celulares, son ya elementos omnipresentes en todos los barrios.

Muchos profesionales de marketing han estado estudiando este fenómeno durante los últimos años. Simplemente, la mayoría de estos productos, según las teorías de marketing antiguas, no podrían estar en esos mercados. De hecho, el grueso del esfuerzo de comunicación es dirigido a las clase A y B, que constituyen, además, el foco de las investigaciones de mercado.

En el marketing las clases populares son tratadas de forma opaca. Para muchos profesionales de esta especialidad, esas clases no consumen, sobreviven. Pero el mercado de marcas populares ha pasado a cambiar los paradigmas, como en el segmento de bebidas, productos de belleza y bienes durables.

Al final, la pregunta es: ¿cómo se hace posible que los pobres consuman en un país con una pésima distribución de la renta como Chile?. El verdadero secreto está en la caída, sostenida, del precio de los alimentos y otros bienes. En 1968 un pollo asado costaba 5 veces más de lo que cuesta ahora y era escaso de encontrar. Desde 1975, el precio de los alimentos ha caído en un 4% real por año, como fruto de la productividad agrícola. Hoy muchos productos cuestan un cuarto de lo que costaban en 1975 en función del ingreso per cápita.

La drástica caída de los precios ha significado una inyección al consumo de las clases populares, que llega a varias decenas de millones de dólares por año. No fueron solamente los aparatos de TV y los refrigeradores que se difundieron. Muchas familias pobres consumen ahora productos de marca, tienen lavadoras y auto usado en el garage.

El consumidor popular es joven y bien informado. El quiere precio y calidad. El resultado es que empresas y profesionales de marketing no pueden ignorar más este mercado.

Quien piense que el mercado sigue su rumbo normal, puede estar desaprovechando nuevos clientes.

16. Tequila y vino tinto. Las tendencias del TLC.

Cuando compré recientemente una cámara fotográfica digital, estoy seguro de haber pagado un 3% de su valor por la carcasa y el lente, y un 97% por el intelecto que está incorporado en ella.

México ha apostado en desarrollar su industria en torno a “maquilar” o fabricar y dejar a Estados Unidos que coloque las neuronas restantes, que representan el mayor porcentaje, lo cual le ha traído, por el momento, muchas satisfacciones a ese país.

En México el impacto del tratado de comercio ha sido gigantesco. Desde 1994, cuando se firmó, se han generado mas de 110.000 nuevos empleos y trabajos. Decenas de las más importantes multinacionales, como Alcoa, Delphi, Solectron, Sony, entre otras, instalaron sus fábricas en ese país. Esas industrias pagan, en general, el doble o el triple del salario mínimo mejicano, de 4 dólares por día.

Muchos de esos trabajadores son empleados por las “maquiladoras” o armadoras que montan productos con piezas importadas sin tarifas y reexportadas para el país de origen u otros países. Las maquiladoras han tenido un papel substancial en los esfuerzos de globalización y de crecimiento económico de México, pues responden por casi la mitad del total de sus exportaciones y por la gran mayoría de las ventas externas de manufacturas. El ingreso per cápita de México ha llegado a US\$5.600, poco más de lo que tenía Chile en 1997.-

Los mejicanos están preocupados en entender los beneficios sociales del Nafta. Al respecto, de todos los avances que ha traído el libre comercio, la mitad de los mejicanos vive bajo la línea de la pobreza, sin hablar de las disparidades regionales. El norte creció a una tasa anual de 5,9% en los últimos diez años, mientras en el Sur la tasa fue de 0,4%. A pesar de ese déficit social, nueve años después de su implementación el Nafta es una realidad irreversible.

En el caso de Chile, nuestra exportaciones no están basadas en la “maquila” o fabricación de partes y piezas de la industria de los Estados Unidos. Las esperanzas están centradas en los mayores mercados que se nos abren para nuestras materias primas, recursos naturales y especies marinas. En síntesis, para materias primas.

Si un país no exporta conocimiento, no se enriquece. El futuro pertenece a pequeñas poblaciones que construyen imperios de la mente y que ignoran la tentación de exportar recursos naturales. México, ha enfrentado el acuerdo de libre comercio con Estados Unidos, con grandes industrias que son simples armaduras de lo que se diseña en el exterior, al revés de lo que ocurre en los grandes de Asia.

Para México, ser maquiladores o externalizadores de la producción americana no garantiza larga sobrevivencia en la era del conocimiento. Como tampoco a Chile le garantiza altas tasas de crecimiento, el continuar centrando su atención en la exportación de productos básicos y materias primas. Las nuevas materias primas son las mentes, no las manufacturas ni las materias primas.

El vaso de tequila está lleno por lo que puede derramarse en cualquier momento y, de paso, puede "picarnos" el vino tinto.

17.- Usted= Su marca

No es novedad que muchos empleos se están evaporando y lo más probable que el suyo esté en la lista. Para sobrevivir solo le queda recoger el guante de la reinención personal, partiendo por evaluar cuánto vale en el mercado, sin el apellido organizacional. No es lo mismo agregarle un cargo y empresa a su nombre a usarlo solo. Puede ser dramático el choque con la realidad.

Suponga que mañana lo despiden y tiene que empezar a vender sus servicios personales, ya sea como consultor o contratista o quizá como un entrepreneur moderno.

El principal obstáculo que deberá enfrentar, está entre sus dos orejas. Hay que pensar de forma independiente, lo que puede ser lo mismo que hacerse el harakiri.

La idea es evaluar cuáles son sus talentos, habilidades y competencias y cómo poder transformar a usted en "su marca", pero no cualquier marca, sino una importante, que haga la diferencia, que deje un legado, y, claro, que transforme a usted en una persona importante.

Traducir esos talentos escondidos en un producto o servicio, económicamente viable y con un comprador dispuesto a pagar, después de años cumpliendo funciones organizaciones que otros le han impuesto, constituye un tremendo desafío para quien ha vivido de un empleo muchos años.

No hace falta mucho dinero para salir adelante. Lo que necesita es pasión, entrega, una red de contactos, y un deseo abrasador de dar el siguiente paso.

Piense en Gandhi, no tenía un peso y fundó la mayor democracia del mundo.

Busque amigos y contactos. De seguro encontrará expertos que le prestarán tiempo, que es lo más valioso y lo más probable le facilitarán sus instalaciones para las primeras pruebas y lo incentivarán a seguir adelante.

Trate de viajar ligero, externalice sus necesidades y no se llene de costos fijos, oficinas, equipamiento, mobiliario y empleados. Programe un encuentro con sus cuatro mejores amigos que ya tienen sus propios negocios o son independientes, aprenda de los errores de ellos.

¿Por qué cometer los mismos errores, si hay tanto nuevos errores que cometer?

Proceda con su proyecto como si se tratase de una campaña de recaudación de fondos con fines humanitarios. Piense en reclutar aliados, que posean talentos complementarios a los suyos y tengan espíritu emprendedor. Diga adiós a las tareas y hola a los Proyectos.

Decidir lo que va a hacer es fácil. Lo difícil es decidir lo que no va a hacer. Desaprender viejos conocimientos y hábitos será el mayor desafío.

Describa en pocas palabras una cosa UNICA que lo diferencie, pero pensando en grande. Póngala por escrito. Colóquela en el vidrio retrovisor el auto, en la pantalla de la computadora, en todas partes. Sea capaz de explicarlo en 26 palabras o menos.

Sencillamente, tiene que saber mucho sobre algo que tenga un valor significativo para un puñado de clientes potenciales. Aquí valen poco los títulos y los MBA, guárdelos por el momento, no impresionará a nadie con ellos. Si usted no tiene competencias claramente vendibles, imposible que se constituya en un Usted = Su marca.

Usted será tan genial como las personas con que se relacione.

La vieja economía dice: haz un plan y atente a el. La nueva economía es tan fluida y cambiante que las reglas son diferentes. Sueña sin poner límites, extiende el pulgar y empieza el viaje.....Se flexible, abierto a la sorpresa y audaz. Y llegue a sentirse cómodo con la perspectiva de estar incómodo.

¡Qué ha hecho usted hoy para fomentar una conducta independiente, arriesgada y orientada hacia la generación de una marca propia! Piense en eso.

18.-Restarantes high-tech

Que las reclamaciones sobre la demora en la atención en restaurantes son comunes, todo chileno lo ha sufrido. Es difícil, por lo tanto, imaginar una reclamación ocasionada por la rapidez con que los platos llegan a la mesa. Eso sucede en un restaurante brasileño, la cadena RED, donde los platos complicados quedan listo en hasta tres minutos. Una muchacha tentó cancelar un pedido después de recibir una llamada en el celular. Tenía que dejar el local apresuradamente.

El problema: no era posible hacer la cancelación, pues el plato ya estaba listo para dejar la cocina.

“A veces la agilidad es enemiga de la perfección”, señalaba el gerente cuando tuvo que responder el reclamo, terminando con una invitación al cliente para que volviese a soborear el mismo plato por cuenta de la casa.

Se trata de alta tecnología aplicada a un restaurant, pero en Sao Paulo, Brasil. Es un sistema de atención electrónica basado en una red inalámbrica que conecta computadoras y otros periféricos con impresoras por radiofrecuencia.

En cada uno de los restaurantes, un grupo de 10 garzones premunidos con computadores manuales, tipo Palm que no necesitan apartarse de las mesas para enviar comandos de papel a la cocina, al bar o a la caja.

Los pedidos son hechos en el computadorcito que , en ese caso, se ha transformado en un “menú digital” provisto de 2.300 combinaciones. Con la nueva tecnología, la casa resolvió el problema de rigidez de sistemas como el código de barras, que no permite indicar si la carne debe ser servida a punto o bien cocida.

La red es formada por una antena instalada en el comedor que hace la conexión de las computadoras de mano con la computadora central que está en la caja. Esta distribuye los pedidos para las impresoras localizadas en las cocinas, en el bar y en la pizzería, además de otras dos instaladas en la caja, para imprimir las cuentas.

Cuando el garzón confirma el pedido con un click en la pantalla de su computador Palm, el sistema se encarga de distribuir los item pedidos a cada una de las áreas del restaurant. Mientras el cliente agradece, el cocinero ya está recibiendo la orden para preparar el plato. Al mismo tiempo, el funcionario del bar es avisado para separar las bebidas, el vino y así por adelante.

En la hora de servir, otro equipo entra en escena. Son los “puchadores” o apuradores, responsables por llevar los platos de la cocina a los mesas. En esta fase podría haber una cierta confusión, ya que no fue este el que generó el pedido. El sistema contempla hasta ese detalle, indicando a quien

pertenece cada plato a partir de un punto marcado en cada mesa y reproducido en las comandas electrónicas.

Toda esa logística hace con que los garzones que atiende los clientes, no tengan que colocar la mano en el dinero. El mismo garzón que hace el pedido cierra la cuenta en el computador de mano. Después de clicar "enter" en la pantalla del menú digital, el se dirige a la impresora más próxima, sin tener que ir hasta la caja.

En síntesis, nuevas formas de sorprender al cliente.

19.- Los hinchas han encogido

No sólo en Chile los hinchas están huyendo de los estadios, el asunto no esta relacionado con la violencia o calidad de las confrontaciones deportivas. Se trata, principalmente, de un problemas de comunicación.

El deporte fue alegría para hinchas y redes de televisión, entre otros.

Ahora los hinchas están vistiendo la camisa de sus equipos con menos ardor.

Una investigación de la televisión por cable ESPN reveló que en los últimos 5 años la base de fanáticos por los 4 deportes más importantes en los Estados Unidos, como el fútbol americano, béisbol, básquetbol y hoquei, cayo 5% y cada vez menos hinchas hacen votos de fidelidad por estos deportes.

Una generación que ha crecido con los videogames y la soledad de las computadoras, parecen menos interesados en los millonarios atletas de carne y hueso.

Esto es muy preocupante para las grandes redes de televisión, porque los hinchas deportivos están entre los espectadores más fanáticos, y lo que es, o era más importante, codiciados por los anunciantes.

Hay un hecho claro, la audiencia del deporte está cayendo en los Estados Unidos, para que hablar en Chile. En el caso de la NFL, la liga del fútbol americano, la caída fue de un 13% en cinco años.

Por otro lado un estudio del Banco de Inversiones Moag & Company muestra que en 10 años el valor de los equipos se quintuplicó, triplicó en el caso del béisbol y el hoquey y más de dobló en el básquetbol. De esta forma la industria deportiva generó mayores recursos por derechos de transmisión de los partidos.

Allí estaba la gallina de los huevos de oro de las últimas décadas.

Un estudio del banco Moag & Company publicado recientemente señalaba que mientras los 4 deportes recibían 744 millones de dólares por derechos de transmisión, el año pasado, esta cuantía llegó a solo 3,5 billones de dólares.

Las 4 cadenas NBC, CBS, ABC Y FOX están perdiendo como en la guerra. Según el mismo estudio las pérdidas del 2002 se estiman en 600 millones de dólares.

Como resultado, las redes están migrando al deporte al cable con suscripción especial pagada, de audiencia menor.

El próximo año, la NBA (liga del básquetbol) debe transferir 127 juegos a la televisión por cable y 96 serán mostrados en una nueva emisora, NBA-AOL.

Todas estas jugadas hacia la TV por cable, son inciertas. El espectador es fanático, pero le gusta lo bueno y gratis.

Otra historia parecida sucede en Inglaterra. La ITV Digital, una operadora por cable, anunció que no puede pagar los US\$ 260 millones prometidos a los 72 equipos de segunda división del fútbol. Con Parecida en Alemania donde la cadena Kimde quebró, después de pagar US\$329 millones a varios equipos.

En el caso del soccer o el fútbol en los Estados Unidos, la situación es peor aún. Desde 1994 cuando el país fue sede del fútbol se esperaban buenos resultados, pero ahora nadie compró los derechos de transmisión. Al parecer están jugando los descuentos. Cualquier parecido con antes, es premeditado.

En síntesis, la Trumb Generation, la generación del dedo pulgar, aquellos jóvenes que hoy tienen alrededor de 12 años, no se interesan por los deportes como nosotros. Ellos entienden todo a través de la pantalla de las computadoras y de los juegos electrónicos.

Ir a un estadio y ver un partido de fútbol o básquetbol, no están dentro de sus prioridades así como lo fue, en su tiempo, con el trompo, las bolitas y el pillarse. Esto ocasionará un cambio sin precedentes para las nuevas generaciones. Las señales son evidentes.

Prepárese para ver estadios con poco público y deportes con serios problemas económicos por la falta de asistentes y un crecimiento exorbitante de juegos electrónicos de todos los deportes.

Capítulo II. Outsourcing, un modelo de flexibilidad para las empresas chilenas

Objetivo: Mostrar una de las técnicas más usadas por las empresas para alivianar y agilizar su operación y que, para la nueva generación de latinos, constituye una fuente inagotable de oportunidades para emprender.

1. Introducción. La importancia de ser ambicioso.
2. Definiendo conceptos.
3. Caso Benetton y similares
4. ¿Cuáles son los medios y cuales son los fines de una empresa?
5. La falta de identidad de los productos.
6. Por qué es necesario el outsourcing en la empresa latina.
7. Las formas de aplicación del outsourcing.
8. Tipos de Outsourcing.
9. Los servicios más externalizados.
10. Los procesos productivos más externalizados.
11. Las áreas comerciales más externalizadas.
12. Del outsourcing al multisourcing.
13. Las disculpas de los chilenos para no externalizar.
14. Las ventajas del outsourcing para las empresas.
15. Desarrollando aliados estratégicos, en vez de proveedores.
16. Factores que pueden comprometer los procesos de outsourcing.
17. Factores a considerar antes de iniciar un proceso de selección de un proveedor.
18. Cómo escoger un buen proveedor externo.
19. El costo de contratar un empleado.
20. Multifuncionalizando funciones.
21. La planificación de un proceso de outsourcing.
22. Preparando un contrato de outsourcing.
23. Auditoría de outsourcing y cuarterización.

1. Introducción. La importancia de ser ambicioso.

La palabra ambición siempre ha tenido una connotación ambigua. Si a una persona cualquiera le dicen que es "ambiciosa", normalmente se queda sin saber si agradecerlo como elogio o protestar por el insulto. Si no se presta atención en la entonación o en la manera cómo la frase fue dicha, continuará la duda. En suma no hay como calificar a alguien como ambicioso sin dar una explicación a continuación. Esa muestra de desconfianza se debe a nuestra cultura, que impone un conjunto de

valores que determinan lo que es y lo que no es aceptable, en el comportamiento social.

Ahora bien. Convengamos en que actuar con ambición no siempre es algo que se pueda hacer con mucha cautela y diplomacia. Generalmente este actuar presupone demanda de energía, respuestas concretas, gusto por el poder, agresividad e innovación, todas las cuales son actitudes que pueden desagradar a mucha gente.

Mirada de manera adecuada, la ambición, en la verdad, merece una mejor reputación. La historia confirma que la ambición está más orientada hacia acciones positivas que a negativas.

La única energía humana que mueve a las personas, que las hace avanzar y que les dirige sus esfuerzos para realizar cosas, es la ambición. Las personas ambiciosas, o con ambición –que suena mucho mejor al estilo *chilensis*- son impulsadas por un poderoso deseo de cambiar las cosas a su alrededor y también a transformar sus propios destinos, durante el proceso. Donde otros observan obstáculos, éstos ven oportunidades; ignoran lo obsoleto y tienen coraje para explorar lo nuevo; piensan en grande y se llenan de entusiasmo con las innovaciones y maneras diferentes y mejores de hacer las cosas.

Batallar por una idea es una de las características comunes de todos los ambiciosos. Otra, no menos importante, es mirar hacia delante y ver cosas que otros no ven. La visión es probablemente uno de sus sentidos más aguzados, como un *surfista* que reconoce de lejos la mejor ola y genera una forma de salvarla mucho antes que la mayoría de sus contendores. Pueden liberarse de un presente seguro y promisorio en pro de un futuro incierto.

A los que tienen ambiciones les agrada correr riesgos, cambiar lo cierto por lo incierto pero, si es necesario, reconocen que el exceso es siempre peligroso y la moderación es sinónimo de inteligencia. Icaro representa la ambición ciega, imprudente, peligrosa. Al contrario, la ambición equilibrada está compuesta de un propósito constante y es gobernada por el buen sentido y por fuertes valores. De preferencia, valores que mantengan el coraje, la perseverancia y, sobretodo, la ética. Aquellos que ultrapasan los límites de la honestidad corren un serio riesgo de ver naufragar su carrera.

En el ámbito personal o profesional, nuestras relaciones son gobernadas por los valores y por las creencias que adquirimos a lo largo de nuestras vidas. Ese criterio también nos ayuda a trazar una línea entre la

conducta mora e inmoral. Quienes tienen ambiciones deben aferrarse a esos valores para no ser vulnerables a la corrupción.

Es claro que todos queremos más: más dinero, más poder, más reconocimiento. Al final, el deseo de crecer es como el combustible que alimenta la ambición. El asunto es identificar los límites para obtener lo deseado.

Pero una buena ambición requiere algo más que eso. El ideal es que el éxito sea alcanzado de una manera que beneficie e inspire a los otros. O sea, el buen ambicioso necesita de una causa de valor que lo guíe, lo cual muchas veces consigue con las exigencias e incluso la adversidad que se le presentan en la vida. Algo que le enriquezca espiritualmente y le dé a la persona un sentido, un significado. La mayoría de los profesionales no piensan en cómo su trabajo puede contribuir en un sentido más amplio, más ambicioso.

La ambición es una de las características de los emprendedores. Muchos de ellos consiguen transformar la arrogancia en altruismo. Pero otros, al contrario, sucumben a las ganancias, a la megalomanía y al autoritarismo, fallas humanas comunes que representan el lado más oscuro de la ambición.

Muchas veces las personas se creen tan seguras de su superioridad que no se dan cuenta de que nadie consigue obtener éxito solo, y acaban aislándose de seguidores y amigos. Ignoran consejos y no aceptan fácilmente comentarios ni sugerencias. Prefieren mandar a oír, y dominar por la fuerza de la autoridad, en vez que por la fuerza de las ideas. Conviven mal con la competencia ajena. Se sienten amenazados por la opinión de los otros, principalmente si son diferentes de la suya.

En líneas generales, la ambición es algo poderoso, capaz de promover una rápida escalada o una caída brusca. O sea, permite alcanzar la cima o llevarle a una caída con ella. El hecho es que la ambición funciona como un motor o un resorte propulsor del crecimiento.

Si usted es uno de esos profesional que se aplican, asumen sus derechos y cumplen sus obligaciones, y no tiene perspectivas con relación al futuro óptimo, puede ser que usted sea feliz de esa forma. Pero una cosa es cierta: probablemente tendrá que hacer malabarismos si quiere mantenerse o crecer en el mercado.

2. Definiendo conceptos.

En 1991 tuve la oportunidad de escribir un artículo sobre “outsourcing” en un diario económico en Chile, que se titulaba “Externalización, un modelo de flexibilidad para las empresas”. En esa oportunidad intenté darle un nombre en castellano a esta técnica, pero terminó imponiéndose el término en inglés.

El outsourcing se origina en los Estados Unidos a comienzos de la década del 40', al inició de su participación en la Segunda Guerra Mundial, cuando se alió a los países europeos, para combatir a las fuerzas nazis y posteriormente en su guerra contra Japón.(26)

El outsourcing, tercerización, externalización o maquila, fue muy aplicada a lo largo de la guerra, pues la industria de la época necesitaba concentrarse en la producción de armas en gran escala, que mantuviera el poderío de los aliados. Así, se inicia el desarrollo de varias empresas que se concentran en la producción masiva de armamento bélico, lo que demuestra que el outsourcing se inicia en la externalización de factores productivos y no de servicios, como mal se conceptualiza esta técnica.

Con posterioridad, al término de la conflagración mundial, la externalización evoluciona y se consolida como una técnica administrativa eficiente y eficaz para llegar a ser utilizada en la actualidad como una estrategia de cambio en las empresas.

Esto nos hace reflexionar sobre lo que realmente significa outsourcing: Para muchos especialistas, esto se refiere a la externalización o sub-contratación de los servicios que la empresa no considera válido realizar internamente, concentrándose en realizar sus actividades más importantes. En mi opinión, la definición adecuada dice relación con que el outsourcing es la externalización de medios para concentrarse en los fines; de lo que se desprende que no solo los servicios son sujetos de ser entregados a proveedores externos, sino que también las áreas vinculadas a la producción y las ventas. El outsourcing transforma costos fijos en costos variables.

Para muchos, el outsourcing es una técnica de administración y para los emprendedores, es una fuente inagotable de oportunidades para crear nuevos negocios. El outsourcing incentiva el surgimiento de nuevos emprendimientos y el trabajo autónomo, posibilitando la creación de empleos más flexibles, ganancias en la micro-especialización, calidad y eficiencia.

Entre las principales consecuencias positivas que genera el outsourcing se encuentran las siguientes: Disminuye o elimina la burocracia; aliviana la estructura organizacional; proporciona mejor calidad en la prestación de los servicios, contribuyendo para la mejora del producto final; trae consigo más especialización en la prestación de los servicios; proporciona más eficacia empresarial; aumenta la flexibilidad en las empresas; proporciona más rapidez en las decisiones; simplifica la organización; incrementa la productividad; y, finalmente, tiene como consecuencia la economía de recursos, tanto humanos, como materiales, instrumentales, de equipos, económicos y financieros.

En síntesis, se trata de una técnica moderna de administración, que se basa en un proceso de gestión, que considera cambios estructurales y culturales en la empresa, los procedimientos, los sistemas y los controles. Por lo consiguiente, afecta a toda la organización y apunta a un único y real objetivo, que es obtener mejores resultados, concentrando todos los esfuerzos en la actividad principal.

Por lo tanto el éxito en su aplicación depende de la visión estratégica que los ejecutivos de la empresa le quieran dar. Esta debe estar orientada a complementar un proceso de cambio que también sea apoyado con la aplicación de otras técnicas como el downsizing o reducción de estructuras, la reingeniería y los rediseños que procura el management moderno.

"Anoche cuando dormía soñé, ¡bendita ilusión!, que una colmena tenía dentro de mi corazón. Y las doradas abejas iban fabricando en él, con las amargas viejas, blanca cera y dulce miel". Antonio Machado.

3. Caso Benetton

Mientras una gran parte de las empresas textiles operaban hasta hace poco en el paradigma cartesiano: produciendo sus ropas en fábricas, procesando materia prima, manteniendo un gran número de operarios adquiriendo y renovando maquinarias. Parecía casi increíble pensar que una empresa textil podía dejar de fabricar y de comercializar sus bienes, y continuar siendo una empresa textil.

Entretanto, otras compañías enfrentaban el cambio sin producir nada ni vender nada, sólo agregando valor. Benetton, a nivel mundial, no fabrica nada porque "outsourcea" su producción a talleres y fábricas menores y no vende nada porque usa el sistema de franchising para que terceros comercialicen sus productos.

Sus avisos comerciales no se orientan a publicitar las ropas que fabrica, ni a resaltar las liquidaciones, saldos o características propios de los productos de una empresa textil. Mas bien su publicidad trata temas de actualidad y en general controvertidos: Una publicidad que vi en una revista peruana de negocios, muestra tres corazones humanos que parecían recién extraídos del cuerpo de un hombre, complementados por el tradicional mensaje United Colors of Benetton.

A pesar de toda la falta de *definición o claridad* que son exigidos por los tradicionales paradigmas empresariales, Benetton es una de las empresas más exitosas del mundo en el área textil.

4. ¿Cuáles son los medios y cuáles son los fines de una empresa?

En el sector norte de Bogotá se ubica uno de esos hoteles de cadenas internacionales que ofrecen al huésped una agradable estadía dentro de un marco estandarizado de atención. Conversando con uno de los gerentes me dijo que ese no era exactamente un hotel, sino más bien un centro de negocios donde, además, la gente se hospeda. De tal forma que el servicio de atención de hospedaje era el medio que utilizaba el hotel para atraer clientes y conseguir su fin: hacer negocios.

Después de asistir a la Feria de Franchising Colombiana realizada en ese hotel en 1997, y de observar gente con sus Notebook y agendas haciendo negocios, tanto en las mesas del restaurante como en la sala del bar, logré entender parte del verdadero FIN de esta empresa hotelera.

Esta sola definición hace que ese agradable hotel bogotano, con muchas "viejas queridísimas" (mujeres bonitas), tenga un personal, una misión y una visión absolutamente diferente a si sólo se tratara de una hotel de alojados.

Graffitis Colombianos

"Atribuimos a la casualidad nuestra desgracia, jamás nuestra prosperidad"

"Quien más disfruta de su riqueza es aquel que menos necesita de ella"

"El ideal de un hombre célebre es vivir retirado en un sitio en donde todo el mundo lo busque"

Hasta hace pocos años se decía que un Banco era un lugar donde las personas guardaban su dinero y éste lo prestaba a otros y que la diferencia, llamada "spread", era el negocio y el *fin* de los Bancos. En general se buscaba ganar dinero con la intermediación de valores y otras operaciones.

Hoy ese *fin* ha cambiado y los Bancos son agentes generadores de negocios, acrecentándose la necesidad de atender la variada y creciente exigencia de sus clientes, que también están en permanente cambio.

En uno de mis cursos de post-grado en la universidad, en 1999, le pregunté lo siguiente a 100 ejecutivos del área comercial: ¿Hace cuánto tiempo que no van a su Banco a efectuar una operación?. La mayoría indicó que en promedio hacía más de 45 días y que dos años atrás lo hacían una vez a la semana. Esto me lleva a concluir, que los adelantos tecnológicos harán que muy pocos clientes visiten un Banco en un futuro mediano; todo se hará electrónicamente. Esto, necesariamente, volverá a cambiar los fines y los medios de la banca.

Hay muchos otros casos en que los fines y los medios se entrecruzan en los objetivos de los negocios. Por ejemplo, la compañía Acer, de Taiwán, parece tener claro que su negocio es fabricar computadores, y eso no tiene nada que ver con el hecho de que esos computadores tengan que llevar o no, su marca.

5. La falta de identidad de los productos.

En el campo de la industria automotriz es posible observar casos "outsourcados" en la fabricación de muchos productos, que transforman el proceso en una maraña de alianzas estratégicas.

Un Pontiac Le Mans, modelo 1996, aparece a simple vista como un automóvil producido por la General Motors, una de las más tradicionales y antiguas empresas norteamericanas.

De los US\$20.000 que paga un cliente en EE.UU., se produce el siguiente efecto:

- US\$6.000 acaban en las manos de los operarios coreanos que se encargan del armado.
- US\$3.500 se quedan con los productores japoneses que entregan componentes de avanzada, motores y electrónica.

- US\$1.500 se derivan hacia los ingenieros alemanes, cuyo aporte es el diseño de estilo.
- US\$ 800 se destinan a los fabricantes de pequeños componentes en Taiwan y Singapur.
- US\$ 500 van a los expertos en marketing de Inglaterra.
- US\$ 100 a los procesadores de datos de Barbados, Irlanda u otro país.

El resto menos de US\$ 8.000, se reparte entre los gerentes y estrategas de Detroit, los abogados y banqueros de Nueva York, los lobbistas de Washington y, por fin, los accionistas, algunos de los cuales no viven en Estados Unidos.(8)

Me pregunto entonces, ¿De dónde es este bendito auto?. Creo que es norteamericano, porque quien aparece como fabricante ya no es el originario del producto, sino quien le agrega el conocimiento, o "know how" y la marca.

"La fábrica del futuro sólo tendrá dos empleados: un hombre y un perro: el hombre para dar de comer al perro, y el perro para impedir que el hombre toque las máquinas".

WARREN BENNIS

La mayoría de las empresas afectadas por la libre importación optan, en los países industrializados, por unirse a sus competidores extranjeros. Actualmente la marca de un producto ya no identifica al país fabricante. Las fotocopiadoras y las cámaras de video Kodak, son fabricadas tanto por Canon como por Matsushita. Esta última abastece de televisores, bandejas para discos y aparatos de aire acondicionado, a General Electric. Chrysler obtiene la mayoría de sus motores de Mitsubishi, y partes claves de los autos Ford provienen de Mazda y de Yamaha Motor Company.

Los dinosaurios corporativos de la industria automotriz ya no son norteamericanos, ni asiáticos, ni europeos. Son un híbrido globalizado. General Motors controla el 40% de Izusu, el 50% de Saab, originalmente sueca, y también la mitad de Daewoo Motors. Ford, por su parte, ya se adueñó de Jaguar, la máxima expresión británica; además, compró el 25% de Mazda y a su vez ambas compañías poseen la mayoría de las acciones de Kia Motors, firma que en un cercano pasado fue coreana.

La propia Chrysler terceriza o "outsarcea" la mayor cantidad de piezas al extranjero. Pero como si no fuera poco, posee el 12% de Mitsubishi Motors y a través de ésta, posee una parte de Hyundai Motors. Entre las dos proveen a Chrysler de diversos componentes para sus vehículos.

Si de nivel de outsourcing estamos hablando, Toyota maneja un nivel de 67% de sus procesos en manos de terceros. La General Motors, que acabamos de mencionar, sólo llega al 23%.

En esta intrincada malla de procesos productivos, el outsourcing ha generado, como un resorte propulsor, la creación de miles de empresas en nuestro continente. Y seguirán creando nuevas, ante la fuerza emprendedora y las centenas de oportunidades que emergen, en la medida que los elefantes corporativos evidencian su extinción y ya no pueden "comer hojas altas" y los terremotos y cambios en los escenarios, los están obligando a re-pensar sus negocios.

Es la hora, por lo tanto, de que usted emprendedora o emprendedor se decida a montar su empresa especializada. ¿Cuál cree que puede ser su nicho de mercado?.

6. Por qué es necesario el Outsourcing en la empresa moderna.

a) Un cliente cada día más exigente:

Cada día nosotros, los consumidores, queremos productos más baratos, con las últimas tecnologías, en condiciones de pago más ventajosas, que nos entreguen el producto en forma rápida, customizado o, lo que es lo mismo, personalizado y con garantía de calidad y servicio.

Esta situación es la que ha obligado a las empresas a generar un proceso de cambios sin precedentes, originando entre otras cosas, reducciones de estructuras, alianzas estratégicas de variado tipo y diversos cambios, inimaginables para la era tayloriana de hace 5 o 10 años atrás. Sumado a la reducción de los costos de las comunicaciones y de los procesos administrativos que continúan reduciendo sus costos debido a las nuevas tecnologías. Por lo tanto, el outsourcing, constituye una de las nuevas fuentes con las cuales la empresa se ajusta al cambio de paradigmas.

Como siempre, estamos actuando reactivamente y no proactivamente.

En síntesis, si los consumidores, que somos todos nosotros, bajáramos nuestro nivel de exigencias, las empresas volverían a las prácticas del pasado, creando grandes estructuras y llenándose de más burocracia. También se eliminarían los despidos y reducciones de estructura que a todos tienen preocupados, sobretodo los días viernes, como a las 5 de la tarde. A propósito, se recomienda a los latinos no responder llamados del jefe a esa hora.

Usted, estimado amigo, ¿estaría dispuesto a pagar un 20% más por el valor de un auto nuevo, un aparato de televisión o una computadora, para ayudar a la empresa a mantener su estructura de empleados y no despedir personal? Si no es así, no culpe a los empresarios, al gobierno de turno y a los políticos por el momento que vivimos. El culpable puede ser usted mismo, como un consumidor que tiene el poder en sus manos.

b) Legislación laboral atrasada:

Nuestra legislación laboral esta hecha para la época fabril, en la que no existía el cliente con poder de compra ilimitada, como es ahora, y para años en que las tecnologías no eran capaces de producir masivamente a costos bajos. Ahora, las empresas están "sobre-estoqueadas", produciendo a media máquina, invadidos de competencias y alternativas de todo el mundo.

Las leyes laborales exigían controles y registros de entrada y salida de un empleado, porque los procesos eran estandarizados. Ahora, los jóvenes que trabajan en los negocios de comida rápida, con horarios discontinuados, deben soportar el suplicio de ajustarse a mecanismos de control que están alejados de las prácticas laborales del siglo XXI. El reloj control es ya una pieza de museo en muchas empresas de nuestro continente.

Los profesionales free-lance, los servicios temporales y las diversas otras manifestaciones, en los cuales se desempeñan un tercio de los latinos, no tienen nada de ver con la legislación restrictiva de fines de siglo, que so pretexto de proteger al trabajador, terminan por castrarlo y transformarlo en una máquina, que no puede adaptarse al cambio. Además, las Leyes laborales no las reconocen como "mecanismos legales" y un ejército de "inspectores", se dedican a combatirlas con singular entusiasmo, multando a medio mundo.

En los años 80, del reciente siglo pasado, los servicios temporales, o de trabajo flexible, apenas se conocían en Chile. Existían tres empresas y

unas 100 personas que trabajaban por día. Hoy existen más de 200 de esas empresas, que dan trabajo a cerca de 200.000 personas.

En este contexto, el outsourcing constituye también un mecanismo de "escape" para lograr agilizar la operación de la empresa, sin llenarse de empleados que desean hacer carrera en las empresas, sin agregar valor.

Sin lugar a dudas, que la transformación que el outsourcing está generando en los procesos de creación de nuevos empleos, deberá hacer que las leyes laborales cambien, siempre y cuando no se le ocurra a alguien crear un organismo burocrático que controle a las empresas de outsourcing, llámese superintendencia, división ministerial, etc.

7. Las formas de aplicación del outsourcing (ver cuadro I).

a) **Básicos**: Adquisición de productos básicos que constituye una manera normal de adquirir y utilizar servicios de terceros. Por ejemplo los servicios telefónicos, la compra de útiles de oficina, la electricidad, etc.

b) **Estructurales**: Las actividades administrativas-medio, como los servicios de aseo, vigilancia, etc. que constituyen una amplia gama de labores, con las cuales se acostumbra a definir el outsourcing.

Las funciones de producción y fabricación constituyen la fase más joven del outsourcing y ya se encuentran en amplio desarrollo en el continente, sin embargo no son considerados como parte de la definición de esta técnica. Recordemos que se le llama, outsourcing - externalización de servicios.

La relación con proveedores, con quienes se negocian productos de abastecimiento, para que una empresa abastezca a toda una red a nivel de un país, constituye otro mecanismo de outsourcing. Un ejemplo podría ser el abastecimiento de útiles de oficina a una red bancaria, con 500 agencias en el país, de tal manera que una negociación centralizada de precios, permita que éstas puedan abastecerse directamente de las unidades del proveedor, sin pasar por hacer pedidos centralizados a la casa matriz.

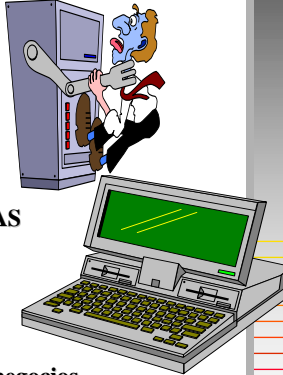
c) **De valor agregado**: Son aquellas que buscan mecanismos estratégicos, como la redes franquiciadas donde una empresa concede a terceros el uso de su marca y know-how, o conocimiento del cómo-hacer, en condiciones preestablecidas para comercializar sus productos o servicios. En síntesis, externalizar parte de las ventas.

También se consideran otros sistemas de outsourcing, como la nominación de representantes, distribuidores, concesionarios, etc.

8. Tipos de outsourcing.

TIPOS DE OUTSOURCING

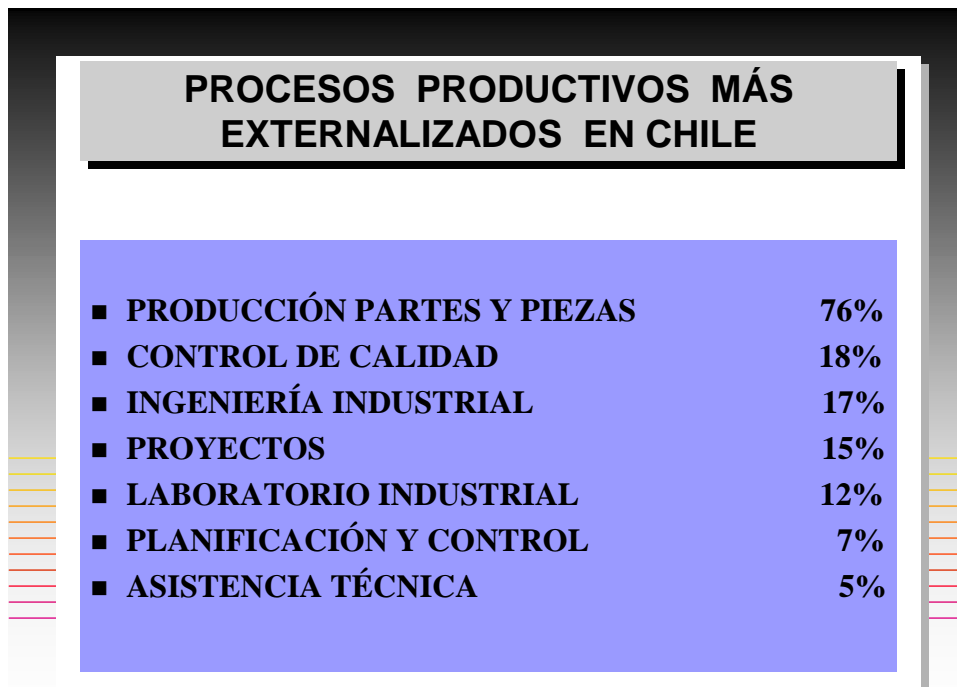
- **BÁSICO**
 - ADQUISICIÓN DE MATERIAS PRIMAS
 - COMPRA DE SERVICIOS BÁSICOS
 - USO DE ASESORÍAS Y CONSULTORÍA
- **ESTRUCTURALES**
 - ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS-OPERATIVAS
 - ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN
 - RELACIÓN CON PROVEEDORES
- **DE VALOR AGREGADO**
 - MULTISOURCING-La búsqueda de la excelencia y negocios
 - FRANCHISING-Entrega de Know-how y marca a terceros

An illustration of a man in a white shirt and black tie, holding a large key. He is standing next to a computer monitor and a laptop. The monitor is on the left, and the laptop is on the right. The man is looking at the key. The background is white with some colorful horizontal lines on the left and right sides.

9. Los servicios más externalizados.



10. Los procesos productivos más externalizados.



11. Las áreas comerciales más externalizadas.



Fuente: Encuesta Fernando Vigorena en Seminarios a Ejecutivos en Brasil, Argentina, Ecuador, Colombia, Perú y Chile. 1994 a 2003.

12. Del Outsourcing al Multisourcing.

No solo se pueden externalizar los “servicios medio” del negocio, sino también los “servicios fines”, o sea, los relacionados con los factores productivos y comerciales. Lo único que hasta ahora no parece ser externalizable o “outsourcable”, es el conocimiento y el know how, factores que ahora son los que identifican los productos. Estos son los activos más valiosos de una empresa y que no aparecen en ningún balance contable. Esta es una clara señal que muestra la lenta agonía de este instrumento cartesiano que aun nos rige en gloria y majestad.

Con todas las consideraciones del caso, una vez tomada la decisión de hacer outsourcing, los pasos a seguir pueden ser los siguientes:

a) Dar atención al problema humano que surge al externalizar una función, al prescindir del personal que la realiza internamente. En este caso, es necesario prepararlo para que sea capaz de afrontar el cambio y, por qué no, para que forme una empresa capaz de brindar el servicio externo en cuestión o, en su defecto, participe de ésta.

En cualquier caso, la nueva empresa proveedora deberá estar constituida o constituirse como empresa jurídica y ser capaz de generar otros clientes.

"Las buenas empresas satisfacen necesidades. Las empresa excelentes crean mercados". PHILIP KOTLER.

Al asumir la decisión de "outsourcear", la empresa contratante debe tomar las siguientes precauciones:

- No debe existir ninguna dependencia económica directa con la empresa contratante, ya que se podrían generar lazos de continuidad laboral, difíciles de probar en un Tribunal Laboral.
- La empresa proveedora no deberá depender técnicamente de la empresa contratante. Cualquier transferencia de know-how puede ser vista como una relación de dependencia. Solamente se deben evaluar los resultados cualitativos prestados y nunca controlarse la ejecución.
- La empresa contratante no debe participar societariamente de la del prestador del servicio, ni pertenecer al mismo grupo económico

A todos estos factores se le suma un buen contrato de prestación de servicios que rija las obligaciones y beneficios de ambas partes, resaltando lo relacionado con eventuales reajuste de precio, por el servicio.

b) En segundo lugar, hay que desarrollar a los proveedores que se harán cargo del servicio, para asegurar la obtención de precios adecuados, calidad del servicio y otras consideraciones técnicas, como asimismo, enterarlos permanentemente de los planes de desarrollo de la empresa y determinar métodos eficaces de control, para asegurar que la empresa externa mantiene sus estándares de producción y gestión, así como de la adquisición de tecnología apropiada, oportunamente.

c) En una tercera etapa, el proceso comprende la superación de las propias capacidades de la empresa que externaliza, mediante la transferencia de aquello que realmente puede ser hecho mejor en otra parte. Esto, aunque se trate de aspectos que en otras situaciones, o por paradigmas superados, habrían sido calificados como "estratégicos". Un caso: mineras latinoamericanas ya están entregando a terceros hasta la extracción de mineral, debido a que ya hay empresas que son capaces de desarrollar tecnologías superiores a las de las propias mineras.

Esta es la etapa del "multisourcing", que es considerada como la fase adulta de la externalización. Se trata, entonces, de la búsqueda de la

excelencia cualitativa, con el fin de ganar rentabilidad, mucho más que sólo tratar de reducir los costos de producción, transformando costos fijos en variables.

*“Recuerde que la habilidad de pensar es mucho más valiosa que la habilidad para memorizar datos. Use su mente para crear y desarrollar ideas, para encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas. Pregúntese, ¿estoy usando mi capacidad mental para hacer historia, o la estoy usando simplemente para registrar la historia que hacen otros?
David J. Schwartz.*

En síntesis, la inteligencia resulta ser el núcleo que define a la empresa. Por lo tanto, la tendencia es que los trabajadores rutinarios, que fueron preparados para trabajar en funciones repetitivas, cada día ganarán menos. En cambio, aquellos que agregan valor, los trabajadores del conocimiento, serán la especie dominante en el mundo y que accedan a las mejores remuneraciones. Trabajarán con el sudor de sus mentes.

13. Las disculpas de los chilenos para no externalizar.

- Es un proceso que tiene un alto costo.
- Produciría un cambio radical.
- No es el momento para hacerlo.
- Nuestra empresa no está preparada.
- Hace tiempo que hemos hecho cosas parecidas pero no han resultado.
- Tendremos serios problemas con el sindicato.
- Nunca hemos hecho esto.
- Vamos a dejar cesante a mucha gente.
- Volvamos a la realidad, nuestro problema es otro.
- Es un proyecto que no será aceptado por la gerencia
- Estamos viviendo una crisis económica (la de moda)
- ¿Cambiar?, ¿para qué?
- Esto no es aplicable a nuestra organización.
- Es una moda que va a durar poco.
- Necesitamos pensar más al respecto.
- Corremos mucho riesgo entregando información a terceros.
- ¿Y si no resulta?
- Esto puede funcionar con los servicios, pero no con mi área.

“El mundo se mueve tan rápidamente estos días que la persona que dice que algo no se puede hacer, se ve interrumpida por alguien que lo está haciendo”. ELBERT HUBBARD

14. Las ventajas del Outsourcing para las empresas.

La implementación de un proceso de outsourcing produce los siguientes efectos positivos:

- Permite liberar recursos y comprometerlos con la calidad y competitividad del producto.
- Reduce los controles y las pérdidas.
- Evita la obsolescencia de las maquinarias y procesos.
- Incrementa la productividad.
- Libera recursos para la aplicación en otras tecnologías
- Transforma costos laborales fijos, en variables.
- Genera mayor competitividad.
- Reduce costos administrativos y de personal.
- Disminuye riesgos laborales y litigios sindicales.
- Genera aportes de tecnologías en forma más rápida y a menor costo.
- Optimiza el espacio físico y reduce costos de oficinas y dependencias.
- Libera contingente de supervisión para funciones más productivas.
- Elimina niveles jerárquicos intermedios.
- Aumenta la especialización.
- Agiliza las decisiones.
- Proporciona condiciones para mejorar la rentabilidad.
- Genera efectividad y eficiencia.
- Ayuda a generar mayor actividad empresarial profesional.
- Mejora la administración del tiempo.
- Racionaliza las compras: de materiales, de equipos, etc.

En el área de la Administración Pública, genera lo siguiente:

- Logra disminuir la burocracia, sin pasar por leyes, decretos y autorizaciones.
- Disminuye el aparato laboral del Estado.
- Libera recursos para áreas sociales.
- Fomenta la creación de empresas y mayores ingresos por impuestos.

15. Desarrollando aliados estratégicos, en vez de proveedores.

Si de ventajas para una empresa se trata, una de éstas es desarrollar el talento de su gente. Crear detonadores automáticos para enfrentar los sucesivos cambios.

En este proceso, el outsourcing puede ser utilizado como una herramienta de apoyo a la gestión, como tradicionalmente se usa en latinoamérica, o hacer de ésta una opción de gerenciamiento del cambio, para adaptar automáticamente a la empresa al medio competitivo.

En síntesis, se trata de buscar proveedores externos, con una relación permanente y leal en el tiempo, alianzas consolidadas de mutuo interés y beneficio, para ejecutar algunas funciones medio, con empresas externas que entreguen el valor agregado que no es posible desarrollar internamente.

Por lo tanto, es necesario exigir a esos proveedores externos, las siguientes condiciones básicas para considerarlos aliado estratégicos (11):

- Capacidad emprendedora comprobada.
- Lista de clientes y tipo de trabajos desarrollados.
- Número de funcionarios técnicos habilitados, que no necesariamente sean empleados fijos, sino más bien aliados, que a su vez agreguen valor.
- Desarrollo permanente de tecnología neuronal y de conocimiento.
- Capacitación proactiva del personal.
- Programas de calidad y productividad en los servicios a ser prestados.
- Flexibilidad y agilidad en la entrega del servicio, adaptándose a las condiciones que el cliente imponga. Principalmente en las que se requieran a última hora.
- Flexibilidad en la negociación del costo del servicio y de las condiciones de facturación en los servicios prestados.

En el cuadro siguiente podemos ver las diferencias entre outsourcing y subcontratación de servicios. Lo primero significa una gran oportunidad de desarrollo y cambios y, lo último, sólo transformar costos fijos en variables.

PROVEEDOR(Sub-Contratado) ALIADO ESTRATÉGICO(Outsourcing)	
DESCONFIANZA Y RIESGO	CONFIANZA
GANANCIAS A CORTO	GANANCIAS A MEDIANO PLAZO
EL PRECIO DECIDE	LA CALIDAD Y VALOR AGREGADO DECIDEN
POSTURA REACTIVA	POSTURA PROACTIVA Y CREATIVA
ANTAGONISMO	COOPERACIÓN
NO PARTICIPA MISION Y VISION	LAS CONOCE Y LAS COMPARTE

*No es lo mismo 20 años de experiencia que un año de experiencia repetido 20 veces
F. Vigorena*

Algunas diferencias comparativas entre el OUTSOURCING y la "Sub-contratación" de personal

OUTSOURCING	SUB-CONTRATACIÓN
<p>👍 La rentabilidad del servicio está basada en el excedente económico que produce eficientar un proceso.</p>	<p>👍 La rentabilidad del servicio está basada en la diferencia cuantitativa de las remuneraciones del personal.</p>
<p>👍 El negocio es la entrega de valor, y desde ahí participar en los beneficios.</p>	<p>👍 El negocio es un margen por una acción de intermediación.</p>
<p>👍 Las relaciones con la empresa cliente se establecen en términos de alianza estratégica</p>	<p>👍 Las relaciones con la empresa-cliente se establecen en términos Cliente-Proveedor.</p>
<p>👍 Se enfoca la gestión en el resultado comprometido.</p>	<p>👍 Se enfoca la operación en la prestación de un servicio.</p>
<p>👍 La relación contractual con los colaboradores es formalizada en términos de trabajo profesional.</p>	<p>👍 La relación contractual con los colaboradores es de empleado-empendedor.</p>
<p>👍 La definición del modus-operandis y el control administrativo lo realiza la empresa de outsourcing.</p>	<p>👍 El modus-operandis y el control administrativo está previamente pautado y define la empresa cliente.</p>
<p>👍 Se externaliza el problema, dejando la solución de éste en manos de la empresa de outsourcing.</p>	<p>👍 Se externaliza "personas" (mano de obra) para que implementen una solución definida de un problema.</p>
<p>👍 Los colaboradores proyectan su desarrollo laboral-profesional dentro de la empresa de outsourcing.</p>	<p>👍 Los colaboradores están permanentemente aspirando a ser contratados por la empresa-cliente.</p>
<p>👍 Los colaboradores participan de un plan de incentivos acorde a resultados, que es generado por la empresa de outsourcing.</p>	<p>👍 Los colaboradores externos generalmente son mal remunerados, comparativamente ganan "menos" que el personal interno en funciones similares.</p>

Autores : Andrés Cardemil, Miguel Rodriguez y Fernando Vigorena de Entrepreneur Consultores.



Los principios básicos que caracterizan las alianzas estratégicas son los siguientes (11):

- Las partes deben siempre negociar con precedentes de autonomía.
- No deben existir vínculos de dependencia entre las partes.
- Debe quedar claro el perfil emprendedor de la empresa prestadora de servicios.
- El proveedor/aliado, no debiera tener al cliente como su única fuente de ingresos.
- La partes deben comportarse como si fuesen socios de un mismo negocio.

“La acción alimenta y fortalece la confianza; la inacción, en todas sus formas, alimenta el temor. Para combatir el temor, actúe. Para aumentar el temor, espere, prorrogue, posponga”. David J. Schwartz.

Uno de los mayores Bancos brasileños decidió hace unos años iniciar un proceso de outsourcing en el área de Recursos Humanos, externalizando las funciones medio básicas, como el reclutamiento, la capacitación y la gestión de salarios. Como resultado obtuvo mayor rapidez en satisfacer las demandas internas, transformar costos fijos en variables y otras ventajas. Sin embargo, ésta no fue una alianza estratégica con profesionales que pudieran agregar valor; no eran proveedores proactivos que se actualizaran frente a los profundos cambios que se verificaban en el mercado.

Tal situación significó que el Banco sufriera atrasos en la aplicación de nuevos modelos, innovadores, en Evaluación de Desempeño, Desarrollo de Carrera, Capacitación en Liderazgo, sistemas modernos de selección y reclutamiento, adaptación al cambio, etc.

Lo anterior puede ser aún más dramática cuando el proveedor debe contar con equipamiento sofisticado, capacitación multidisciplinaria, alta tecnología y desarrollo de know-how para hacer frente al servicio que está prestando.

Este es un ejemplo de uno de los mayores problemas que tiene actualmente el outsourcing en nuestro continente: Hay muchos proveedores que son capaces de trabajar a costos increíbles para satisfacer a un cliente, ser muy flexibles, pero que no desarrollan tecnología nuevas y no agregan valor alguno a la empresa. O sea son servidores pero no emprendedores.

16. Factores que pueden comprometer los procesos de outsourcing.

- La desvinculación de personal y los efectos de un proceso mal manejado, sin considerar la posibilidad que el tomador del servicio pueda absorber parte de la gente que se liberará.
- Una mala preparación del contrato de servicio de outsourcing.
- La falta de cumplimiento del mismo contrato.
- La desvinculación de funcionarios capacitados y que no son aprovechados.
- Un eventual deterioro en el relacionamiento sindical.
- El costo de los despidos de personal.
- Un mal proceso de selección del prestador del servicio.
- Falta de manejo en los rasgos culturales de la empresa prestadora, que afecten a la contratante.

17. Factores a considerar antes de iniciar un proceso de selección de un proveedor externo.

En la fase de planificación, es necesario conocer muy bien las metas que se desea conseguir con el outsourcing.

- Identificar los cambios culturales y de clima organizacional que producirá el proceso.
- Definir bien el perfil del prestador.
- Definir la forma en que se aprovechará el personal que se desvincule, acompañando el proceso con un plan de outplacement, que ayude a las personas en su recomposición laboral.
- Comunicar adecuadamente a los funcionarios que se quedan, del proceso que se está llevando a cabo y la forma en que se relacionarán con los nuevos servidores externos.
- Ayudar a los prestadores a ajustarse a los requerimientos internos de la empresa contratante.
- Conocer muy bien los aspectos legales que afecten el proceso de outsourcing.

18. Como escoger un buen proveedor externo.

- Experiencia en el servicio.
- Nivel de clientes.

- Capacidad técnica y de valor agregado.
- Costos de los servicios vs. beneficio esperado.
- Idoneidad, responsabilidad y referencias personales.
- Sociedad debidamente legalizada.
- Que no tenga litigios tributarios, legales o laborales que comprometan el servicio.
- Que no presente problemas con los Municipios y órganos fiscalizadores.
- Debido patrimonio en equipos y estructuras.
- Estilo de administración del personal.
- Registros contractuales y carga horaria del personal.
- Tecnología de punta.
- Vocación de servicio.
- Antecedentes financieros.
- Capacidad de inversión en equipos y talentos.
- Facilidad de comunicación interpersonal.
- Capacidad emprendedora.
- Desarrollo de los recursos humanos.
- Capacidad de liderazgo de sus socios y ejecutivos.
- Responsabilidad en el cumplimiento de las promesas.

En el caso que al prestador de los servicios le falten conocimientos técnicos, pero cumpla con el resto de los requisitos, el tomador podrá ayudarlo a conseguir esos objetivos a mediano plazo, pudiendo negociar costos diferentes.

En el caso que el prestador reúna los requisitos técnicos y no de capital, se podrá transferir fondos a título de anticipo para adquirir el material y poder desarrollar un prestador cuando éstos sean escasos.

En tales situaciones, es importante que el tomador decida si estratégicamente es conveniente ayudar al prestador a conseguir otros clientes. para garantizar su servicio.

19. El costo de contratar un empleado.

Uno de los factores que preocupa más a la sociedad contemporánea, es la capacidad cada día más reducida que tienen las empresas de ofrecer trabajo fijos, "seguros", de esos en los cuales unos pueda "hacer carrera". Hasta hace poco los mayores empleadores del mundo eran las multinacionales, como General Motors o IBM. Estas llegaron a controlar el 58% de la mano de obra empleada en los Estados Unidos y Canadá y ahora están reducidas a un 22% de ese total (Datos International Franchise Association de USA). El mayor empleador del mundo es ahora una empresa

de servicios temporales, Manpower, que tiene 600.000 empleados en el mundo.

“¿No será que todos terminaremos siendo empleados de Manpower?” (7).

Todavía hay quienes piensan que contratar un empleado sólo significa salario y beneficios, como costo, y se olvidan que cada trabajador requiere, por ejemplo de cerca de 10 mt2 para poder realizar sus actividades, con un costo por mt2 de oficina que en sudamérica llega a costar más de US\$2.000. A estos valores hay que agregar diversos costos indirectos por cada empleado, como las necesidades de más sillas, artículos de aseo, electricidad, computadores, seguros, agua, café, azúcar, gastos de aseo de las oficinas, alfombras, alimentación, asistencia médica, actividades recreativas, fiesta de fin de año y regalos, vacaciones, transporte, costos del despido y admisión, reclutamiento, accidentes del trabajo, reemplazo en caso de enfermedad, capacitación, pérdidas de calidad-productividad y de materiales, daños a los equipos, costos de equipos computacionales, teléfonos, uniformes, tiempo de supervisión, sistemas de iluminación, ventilación y aire acondicionado, muebles y escritorios, teléfonos, secretarías, junior, sistemas de transporte, convenios médicos, etc. Podríamos decir, entonces, que contratar un empleado en estos tiempos es una gran responsabilidad para un empresario, valor que no es reconocido adecuadamente por la sociedad ni por los propios trabajadores, ni por las autoridades.

20. Multifuncionalizando funciones.

Isabel Villalobos, una joven asistente administrativa de una empresa consultora típica, parece estar afectada por el *síndrome de la pulpomanía*. Atiende con suma agilidad los llamados telefónicos con una destreza comercial digna de un ejecutivo de cuentas en sus mejores momentos, ingresa a Internet para recibir y despachar todo tipo de mensajes o e-mail, controla los gastos menores, efectúa labores de junior, sirve de recepcionista, hace labores de aseo, sufre y supera las llamadas en inglés de los Estados Unidos, maneja la agenda de dos o tres jefes a la vez. Y todo sin despeinarse siquiera.

Se trata de un caso típico de multifuncionalidad, alguien que se sale del marco de la “descripción de cargo”, el tradicional “corsé funcional” que todavía nos rige. ¿Ha intentado últimamente ser atendido por una secretaria de gerente de banco?. Multifuncionalidad se define, entonces, como el ejercicio de variadas funciones por un mismo individuo, permitiendo que la persona sea más generalista, asuma nuevas y

diferentes responsabilidades, adopte una visión más amplia del negocio y tenga una postura emprendedora (12).

Este tipo de personas, que se desarrollan en diversas actividades, son muy consideradas y demandadas en el mercado laboral latinoamericano. La *pulpomanía* comienza a constituir una diferencia estratégica muy validada en las empresas grandes, que horizontalizan el crecimiento y el desarrollo de carrera.

El outsourcing y la multifuncionalidad se transforman entonces en elementos básicos para los procesos de "downsizing", que las empresas están llevando a cabo para flexibilizar las estructuras y adaptarlas al cambio permanente.

"La más importante decisión, es parar de pensar como empleado y comenzar a pensar como alguien que presta servicios y puede ser requerido para cumplir determinada tarea" (13).

21. La Planificación de un proceso de outsourcing.

Los proyectos de outsourcing deben generarse a niveles intermedios y proponerse adecuadamente a la alta gerencia, constituyendo una etapa sensible para disponer de una base sustentable.

Los procedimientos que debe considerar un proceso son los siguientes:

- Identificar las áreas a ser externalizadas, a través de un proceso participativo de los diferentes niveles de la empresa, inclusive los propios trabajadores.
- Definir la especialización técnica del prestador del servicio.
- Proponer un buen sistema de reclutamiento de postulantes al proceso, que sea transparente y ágil.
- En el caso de las empresas estatales, seguir las normas de cada repartición, velando por respetar a todos los participantes del proceso, informándolos de los resultados.
- Evaluar las siguientes condicionantes:
 - Capacidad técnica.
 - Condiciones operacionales.
 - Situación jurídica.
 - Situación administrativa.
 - Situación laboral.
- Evaluar el sector de mercado del prestador.
- Establecer un criterio de prioridad entre los proyectos.

- Evaluar los problemas eventuales que puede ocasionar el proceso de outsourcing.
- Verificar los conocimientos necesarios que debe aportar el prestador
- Preparar al personal interno sobre las repercusiones que originará el cambio.

22. Preparando un Contrato de outsourcing.

Un buen contrato de Servicios es básico para el desarrollo de un proyecto de outsourcing. A continuación se entregan las bases para preparar un documento básico, siendo necesario que lo revise una persona calificada y que sus términos sean beneficiosos para ambas partes. Un contrato "leonino" para el contratado, no contribuye a un buen relacionamiento entre ambas partes (26):

- Identificar a las partes:** Señalar la razón social de las partes, domicilio de las partes, domicilio donde se celebra el contrato y datos de los representantes legales.
- Fecha:** Indicar fecha y vigencia del contrato, incluyendo el plazo de aviso de término del mismo y las condiciones de renovación.
- Objetivo:** Indicar la finalidad del contrato.
- Alcance de los servicios de outsourcing ofrecido:** Señalar el tipo de servicio, proceso o asistencia que va a ejecutar la contratada, indicando la frecuencia y las condiciones.
- Evaluación del servicio:** Señalar la forma en que evaluará la calidad y el cumplimiento de los servicios prestados.
- Materiales y equipos:** La empresa contratada especifica los materiales, equipos, maquinarias e instrumentos que va a utilizar en la ejecución de los servicios.
- Recursos Humanos:** La empresa contratada informa la forma como administrará el comportamiento de sus empleados y la forma en que se desempeñarán.
- Responsabilidades laborales:** La empresa contratada declara su responsabilidad frente a los temas laborales de los trabajadores asignados al proyectos y del resto de sus trabajadores, de tal forma de dar garantía a su servicio, como: pagos previsionales, seguros, etc.
- Vínculo laboral:** Ambas partes dejan claro que no hay ligación laboral alguna entre los empleados de la contratada y la contraparte.
- Valor de los Servicios Profesionales:** Especificar el valor de los Servicios contratados, reajustes, forma de pago, fechas, etc.
- Plazo del contrato:** Señalar el plazo de vigencia del contrato y las formas de término.

- l) **Garantía**: Monto de depósito que garantice la operación por daños, renuncia o negligencia, de ambas y cada una de las partes.
- m) **Prohibiciones laborales**: Señalar la no utilización de los empleados de la contratada en funciones no propias del contrato.
- n) **Responsabilidad solidaria**: Exime al contratante de la responsabilidad solidaria frente a temas laborales.
- o) **Equipos**: La contratada asume la responsabilidad por proveer los equipos necesarios para efectuar el servicio, responsabilizarse por su mantenimiento y mantener la tecnología actualizada.
- p) **Modificaciones del contrato**: Forma en la que el contrato puede ser modificado en caso las partes estén de acuerdo.
- q) **Controversias**: Determina quiénes actuarán como jueces ante posibles problemas que se presenten, antes de que la causa llegue a un nivel superior o judicial.

23. Auditoría de outsourcing y “cuarterización”.

Algunas empresas en Chile ya han creado el cargo de Gerente de Outsourcing, una función destinada a verificar el cumplimiento de los acuerdos llegados con los proveedores externos.

Los brasileños mantienen desde 1993 empresas de Cuarterización, una derivación del término tercerización o externalización, que se dedican a auditar no solo los medios del servicio externo sino el fin del mismo, validado por acuerdos de lo que ellos llaman “parcerias” o alianzas con los proveedores externos.

“El peor enemigo del hombre es el cambiar el ser por el parecer. Vivimos en una sociedad de consumo, que es eminentemente una sociedad de parecer. Estamos llenos de objetos inútiles, de acciones, deseos, sentimientos y pensamientos inútiles. Otro enemigo del hombre es no vivir el presente: estar en el pasado o en el futuro” Alejandro Jodorosky-Chileno

Capítulo III. Outsourcing, una estrategia para emprender nuevos negocios.

1. El outsourcing y el desarrollo emprendedor.
2. Los desafíos de los emprendedores del outsourcing.
3. Emprendedores vs. Seguidores.
4. La Empresa Familiar, la pérdida de la corona.

1. El outsourcing y el desarrollo emprendedor.

En los últimos años, el outsourcing ha sido el detonador que ha generado la creación de más de 2.000 empresas en Chile, que han constituido la mayor generación de nuevos de empleos y trabajos. Esto ha permitido que la tradicional Pequeña y Mediana Empresa cartesiana-industrial, encuentre un nuevo espacio para la creación de valor a través de organizaciones orientadas más a los servicios, a la intermediación y al conocimiento.

En contrapartida, se ha generado un nuevo empresario, un empresario de nichos de sintonía fina, dispuesto a innovar y a asumir riesgos con mayor facilidad, un empresario que utiliza mucho más sus capacidades neuronales. A este nuevo empresario se le llama en forma moderna, *Entrepreneur*, un galicismo que significa empresarios moderno, pero que ya nos hemos encargado de denominarlo como la cultura anglosajona lo conoce.

Mientras los procesos de ajuste estructural (downsizing) en las empresas chilenas han dejado sin trabajo fijo a miles de empleados, profesionales y ejecutivos, centenas de nuevas empresas se han creado, absorbiendo la mano de obra bajo diferentes formas de trabajo, pero no necesariamente como empleados de jornada completa. Si no hubieran surgido estos intrépidos aventureros, con poca o nada experiencia empresarial anterior, estaríamos crucificando a nuestros gobernantes o echándole la culpa "a la raza" de nuestros males. Estos nuevos emprendedores se constituyen como empresas familiares generalmente y son responsables por el 75% de los emprendimientos en nuestro continente. Ellos no aparecen en las revistas, ni son invitados a los programas de televisión, tampoco participan en política ni aparecen en las noticias de las 21 horas. No tienen tiempo, están creando y dando trabajo, y eso ya es suficiente.

Mientras ellos están en estos menesteres, los bancos los estudian con escepticismo, las universidades los desconocen y ni siquiera piensan en

planes para prepararlos a enfrentar sus desafíos, y los organismos de capacitación tal vez no saben que existen.

Su estilo y accionar, basado en los sueños, ideas, innovación, riesgo y pasión, no se detalla en ningún libro, ni en ninguna directriz o política gubernamental. Inclusive, tratan de reglamentar su estilo. Dicen que hacen cosas muy riesgosas que no están detalladas en las normas. No se dan cuenta, que siempre debe haber alguien que crea algo que no existe, para que un fiscalizador del Estado lo sancione con un impuesto, una multa a las normas o le aplique un ISO. Una vez que la idea se ha popularizado y ha dado trabajo a muchos, vienen las disculpas a través de normas que regulan lo que ya se hizo. En un lenguaje profano, "se suben al carro de la victoria" o, como se dice en Chile, aparece el tradicional "chaqueteo".

Es así como en nuestro continente tenemos una legión de seguidores que no le han ganado a nadie y cuyo principal labor es criticar a los pocos que hacen cosas. Y cuando me refiero a ganadores, no me refiero a los éxitos materiales o a los que triunfan porque han ganado mucho dinero, sino más bien a la gente que logra sus objetivos, que pueden ser valóricos, gente que se preocupa más por ser que por tener o parecer.

2. Los desafíos de los emprendedores del outsourcing.

Los emprendedores que deciden prestar servicios deben superar varios desafíos para conseguir clientes en un mercado competitivo. Para éstos el outsourcing es un fin, mientras que para los tomadores es un "medio" que les apoya en sus actividades "fines". Para que los emprendedores puedan desarrollarse en un mercado requieren de lo siguiente:

- Catastrar a todas las empresas potenciales clientes que tengan necesidad determinada o no, por contratar servicios a terceros.
- Preparar material de promoción de los servicios.
- Saber convencer a los diversos estratos de la empresa cliente, de las ventajas del outsourcing.
- Mostrar ejemplos exitosos.
- Dar garantías tanto técnicas como de seriedad y honestidad.
- Demostrar los costos y beneficios de un proceso de outsourcing.

3. Emprendedores vs. Seguidores.

EMPRENEDORES

SEGUIDORES

Sus decisiones se basan en principios

Toman decisiones populares

Hacen lo que deben, les guste o no

Hacen lo que ellos quieren y no lo que deben

Los guía su compromiso

Los conduce la conveniencia

Preguntan: "Cuales son mis responsabilidades

Preguntan: "Cuales son mis derechos?"

Creen antes de ver los resultados

Quieren ver y comprobar todo antes de creer

Son constantes aunque aparezcan problemas en el camino.

Abandonan sus proyectos ni bien surgen los primeros problemas.

Se disponen a la acción independientemente del entorno y de como se sientan.

Esperan sentirse bien y que las condiciones sean óptimas para actuar.

Pueden manejar sus emociones

Sus emociones los manejan a ellos

No utilizan excusas para "no hacer"

La excusa es su principal enfermedad

Siempre actúan proactivamente

Se comportan reactivamente

En cada momento están reconociendo y motivando a sus seguidores

Siempre están a la espera de que los reconozcan y los motiven.

Debemos pasar de empleados para emprendedores; de reactivos para proactivos; de rígidos para flexibles; de especialistas para también generalistas; de actores para autores. En suma, tenemos que dejar nuestra zona de confort y ser arquitectos de nuestro propio futuro (Marco Aurelio Ferreira Vianna-Brasilero)

4. La empresa Familiar. La pérdida de la corona.

Los dichos populares del tipo “padre rico, hijo noble, nieto pobre”, con su discutible validez práctica, ilustrarán al mínimo, el grado de complejidad que envuelve la continuidad saludable de las empresas familiares.

Es innegable que el plan inconsciente de vida del fundador tiene un poder muy grande en el destino de la empresa. No son poco comunes los casos en que un mensaje paternal destructivo o del tipo “a ustedes les llevará menos de cinco años para liquidar la empresa, si queda en sus manos”, es decisiva o es autocumplida plenamente, ya que no se reconoce las capacidades de los descendientes.

El foco central de atención, en trabajos de sucesión planificada en empresas familiares, ha sido la búsqueda de la descontaminación de roles, que enfatiza la diferenciación entre una estructura familiar con una empresa dirigida por un consejo de administración, a una estructura gerencial con roles y actores profesionales.

Lo básico en los actores familiares es madurar, para reconocer que alguien puede ser propietario sin ser gerente de un negocio. Si se consigue un posicionamiento maduro en este aspecto, las cosas se tornan más fáciles, pues, para algunas personas, sólo el distanciamiento de la dinámica familiar posibilita una madurez saludable.

Aquí entra en juego una premisa fundamental: la decisión de abdicar progresivamente del poder por parte del propio fundador, pues, es común que diez años después del discurso de “quiero preparar mi salida”, se encuentren empresarios más actuantes que nunca, con gran desaliento para el ejecutivo-jefe, debiendo ejercer el “reinado sin cetro o corona”, y ocupando un liderazgo más formal que real.

Este tipo de comportamiento tiene varios subproductos nocivos, como el vacío de gerencias enteras, con los juegos de poder propagándose en una cultura competitiva, en que los grupos de interés rivalizan en feudos, generando ineficiencia y contaminación emocional, los que se mezclan con problemas de tipo legal y tributario, poco considerados en los procesos de sucesión en empresas familiares.

Es la propia acción destructiva del “patriarca”, que no habiendo resuelto su necesidad personal de perpetuación, puede estar así condenando su “obra” a la auto-destrucción. Se producen muchos casos de fuga de excelentes equipos profesionales, que no soportan el tóxico ambiente que se genera.

La profesionalización de las empresas familiares constituye un desafío, para el cual hoy se dispone de recursos de apoyo técnico. En la práctica se está descubriendo que los "grandes conflictos" son más divergencias de percepción, valorización e interpretación, que conflictos reales.

Aspectos Jurídicos a considerar en la empresa familiar (24):

- Forma de Organización jurídica de la empresa o grupos de empresas
- Mecanismos utilizados para traspasar flujos de fondos de la empresa familiar a sus dueños.
- Mecanismos utilizados para incentivar a los ejecutivos no dueños de la empresa.
- Evaluación de caminos tendientes a traspasar la propiedad a las nuevas generaciones o al grupo familiar.
- Establecimiento de herramientas tendientes a mantener la propiedad de la empresa, dentro del grupo familiar.
- Preparación del camino para el acceso de terceros a la propiedad de la empresa familiar.
- Enajenación del negocio tradicional de la empresa familiar y cambio de giro.
- Desarrollo de alianzas estratégicas para subsistir, aumentar participación o buscar nuevos mercados.
- Integración de profesionales al directorio de la empresa familiar o creación de comités de asesoría permanente.
- Creación de mecanismos para resolver los eventuales conflictos entre los dueños actuales o futuros, de la empresa familiar.
- Creación de mecanismos de protección ante propietarios incapaces, no administradores o con residencia fuera del país.
- Búsqueda de alternativas de financiamiento, estatal o privadas, para el desarrollo de la empresa.

Capítulo IV Franchising. El arte de subirse al carro ajeno del éxito.

Objetivo: Conocer la nueva forma de hacer negocios y el desarrollo de la capacidad emprendedora, válida tanto para empresarios establecidos como para emprendedores que desean iniciarse en el mundo de los negocios.

1. Introducción. Sequía empresarial
2. Sorprendiéndose con el franchising.
3. Analizando el franchising.
4. Historia del franchising.
5. Tipos de franchising.
6. Áreas en las que funciona el franchising.
7. Ventajas para el franquiciador y para el franquiciado.
8. La forma de hacer franchising para un entrepreneur.
9. Las franquicias con formato de negocio.
10. Cómo hacer franchising en Chile.
11. Desarrollando franquicias chilenas.
12. Censo de franchising en Chile.
13. El franchising en el mundo.
14. Quienes deben pensar en el franchising.
15. Quienes no deben pensar en el franchising

1. Introducción. Sequía empresarial.

Si usted dispusiera en este momento de 1 a 5 millones de dólares, obtenidos por un premio de la Lotería, herencia o algo parecido, ¿qué haría?. Lo más probable es que compraría muchas cosas, adquiriría bienes raíces que le garantizara una renta segura, etc.

Para la mayoría de los chilenos esa es la receta. Pero para un grupo pequeño de personas la decisión es siempre otra, invertir en un nuevo emprendimiento, en un nuevo negocio, o en su actual empresa.

Estas últimas personas son ¡los empresarios!.

Empresario es el que se comporta como tal. No la persona que tiene una empresa, pero se comporta para que todo siga igual.

Ser empresario, es estar orientado a la realización de proyectos originales, buscando oportunidades y sobrepasando las amenazas;

desplegando todo el talento y la intuición. El rol empresario es derivado del contexto incierto y por lo tanto de hacer predicciones basadas en la capacidad, percepción e intuición. Básicamente, empresario es alguien que encuentra algo que no existe y decide crearlo. Ser empresario es un proceso, no una característica personal, que consiste en la re-combinación de procesos productivos preexistentes

Un operario tiene un horizonte temporal de hasta tres meses, un jefe de sección hasta de un año. El empresario actúa con un horizonte de más de dos años. La ambición se canaliza a través del espíritu emprendedor, pero si se convierte en su único combustible, termina frenándolo. Un verdadero empresario nunca está satisfecho. Mientras otros esperan ver para hacer, él hace sin ver todavía el resultado.

Lamentablemente, en Chile, por cada mil empleados que genera el país, hay solo un empresario dispuesto a asumir riesgos para dar trabajo. Por otro lado, la mayoría de las pequeñas empresas que existen en Chile no tienen sustentabilidad en la era del conocimiento, lo que significa que lamentablemente desaparecerán como generadores de empleo. Esto significa que necesitamos de nuevas empresas, apropiadas para los nuevos tiempos.

Vivimos en Chile una sequía empresarial, de proporciones.

Por eso presentamos el modelo de franchising, que se ha constituido en una herramienta excelente para hacer crecer los beneficios a los actuales empresarios y para nuevos emprendedores que deseen tener su propio negocio, con una tasa de riesgo menor.

2. Sorprendiéndose con el franchising.

A inicios de la década de los noventa, tuve la oportunidad de atender en mi Consultora a un grupo de profesionales del área bancaria. Su Banco nos había contratado para recibir atención en outplacement o ayuda en el despido. En 1987 me había iniciado como consultor en este tipo de servicio, absolutamente nuevo en nuestro país, que se orientaba principalmente a buscar una nueva posición a los profesionales en otras empresas y al desarrollo de sus carreras laborales.

Los profesionales que comencé a asesorar me plantearon que no tenían intenciones de volver a trabajar en una empresa, que deseaban "emprender", verbo que hasta ahora no había conjugado en ese tiempo. Mi

sorpresa fue mayor, cuando me dijeron ¡queremos traer un franchising!. Mi pregunta, fue ¿fran, qué?. A contar de ese momento comenzó mi interés por esta técnica de negocios y decidí apoyarme en un grupo de amigos profesionales para ampliar la implementación de esta idea en Chile. Así, en los primeros años de la década del 90 se realiza en Chile el Primer Encuentro internacional de franchising en nuestro país y se hace conocida la idea, desarrollándose las primeras franquicias locales y también llegan las primeras cadenas norteamericanas.

3. Analizando el franchising.

“La comida rápida no va a funcionar, es una idea gringa. A los chilenos nos gustan las comidas típicas y no las hamburguesas y pollos fritos vendidos en cajas de cartulina”. Esa fue la frase que circuló en 1988 en los artículos especializados y entre los comerciantes tradicionales, cuando un grupo de entrepreneurs decidió incursionar en este nuevo nicho de negocios, trayendo a nuestro país la idea que había comenzado a desarrollarse 30 años antes con Mc Donald´s, en los Estados Unidos.

Entre 1989 y 1990 comienzan a llegar las primeras marcas extranjeras, a través de la alianza de osados entrepreneurs con capitalistas de riesgo, para negociar los master franchise que les entregaban el know-how y la tecnología envasada. Llegan así a Brasil y México, luego a Argentina y Chile, marcas como Mc Donalds y KFC-Kentucky Fried Chicken, iniciando un proceso sin retorno en el desarrollo del franchising. Simultáneamente surgen franquicias locales, como Lomito´n y Village.

A pesar que el franchising no es solo para comidas rápidas, es esta área la que identifica durante los primeros años a este rubro. Es en el rubro de la alimentación y el fast-food, restaurantes, candy-store (venta de dulces), delivery o entrega de comidas a domicilio y otros rubros similares, que se desarrolla la más sofisticada tecnología en nuestro continente. Esta envuelve el desarrollo de nuevos proveedores, sistemas de mantenimiento de productos, refrigeradores, dispensadores y variados envases de ketchup, mayonesa, azúcar, sal. Nuevos sistemas de merchandising, paneles electrónicos, iluminación y una variedad de sistemas de envases para los alimentos, nunca antes conocido.

Solo en el rubro abastecimiento de carnes, los nuevos entrepreneurs, proveedores de las grandes cadenas que nacen, deben entregar sus productos semi-procesados de manera tal que una parte importante del proceso de preparación de los productos ya no es realizado por el propio comerciante. En algunas franquicias más desarrolladas la carne de una

hamburguesa ya viene pre-cocida o frita, en envases sellados, cumpliendo con los sabores y aderezos propios del cliente. De esta forma se transfiere parte importante de los procesos de preparación de los productos al proveedor.

Luego, en un proceso muy acelerado nacen y se desarrollan otros negocios, entre los que destacan vestuario, servicios, educación. El franchising sirve también para que surjan nuevos emprendimientos en el comercio chileno. Muchos que ya poseían sus negocios y viendo amenazado su mercado deciden crear sus propias marcas de franchising o similares. Por primera vez los latinos estaban postergando cazuelas, matambres, feijodas y enchiladas, por un extraño pero apetecido visitante, la hamburguesa y sus derivados, entre otros negocios.

Nacen más de 500 nuevas marcas en latinoamérica, unas bajo un sistema estricto de franchising y otras imitando a éste, que en la actualidad dan trabajo a más de 700.000 trabajadores y venden más de US\$14.000 millones al año en toda latinoamérica. Sólo en Brasil, número dos en el mundo, existen cerca de 1.000 franquicias, que venden US\$7.000 millones anualmente. (Datos oficiales de la Associação Brasileira de Franchising-2000)

En varios países latinoamericanos el sistema de franchising ha tenido un desarrollo sorprendente, como es el caso de Brasil, Méjico y Argentina, principalmente por su tamaño y por la capacidad empresarial de los comerciantes, mientras que en los países más pequeños como Chile, Venezuela, Perú y otros, el desarrollo ha sido más lento y se verifica que pocas empresas locales han incursionado en este rubro. La mayoría mantiene su esquema de desarrollo a través de sucursales o redes propias, lo que significa gran inversión y riesgo, motivo que aun no motiva a muchos a estudiar con más detención esta comprobada técnica de marketing y negocios.

Mientras, las redes extranjeras de franchising continúan creciendo en latinoamérica e incursionando exitosamente en otros rubros del área alimenticia y de servicios, principalmente, lo cual significa un gran desafío para la nueva generación emprendedora de nuestro continente y una gran oportunidad para los proveedores que deberán desarrollarse en los próximos años. Sin dejar de considerar los nuevos empleos que esta área generará en el siglo XXI.

En Chile:

En lo que a generación de empleos se refiere, el franchising en Chile da trabajo estable a más de 18.000 personas, principalmente a gente joven. Además institucionalizó una nueva modalidad de trabajo, el free-lance, para jóvenes que trabajan por hora. Hay que contar además la gran cantidad de negocios que funcionan con un sistema similar y han utilizado como inspiración la idea que introdujeron estas cadenas. A modo de ejemplo, el crecimiento de Lominton con cerca de 100 locales y que en 1992 había comenzado con este sistema y tenía tres locales. El caso de Village, empresa chilena, que tiene más de 35 locales franquiciados en regiones.

El sistema de franchising, en Chile, genera más de US\$300 millones anuales en facturación hasta la fecha y ha permitido la creación de más de 200 nuevas empresas de outsourcing que cubren el área, como proveedores de las 35 franquicias oficiales que operan en el país y de otros negocios. (Datos Asociación de Franchising de Chile-AFICH).

En los últimos años han dejado de operar con sistema de franchising algunas empresas. Más bien intentaron usar el sistema pero volvieron a los procedimientos de comercialización tradicionales, principalmente el sistema de sucursales, o en su defecto, tratándose de franquicias extranjeras, que en Chile no usan el sistema. Entre éstas destaca Benetton, que ya no usa el sistema de franchising en todo el mundo,

No confundir:

Es común en Chile confundir un local de comida rápida con una franquicia. Aquí nombramos los requisitos básicos para ser una franquicia

- Tener una marca de prestigio, debidamente registrada.
- Trabajar con un sistema operativo reconocido, con manuales de operación y procesos estandarizados (locales, productos, personal, marketing, promoción, merchandising estandarizado).
- Haber tenido a los menos 5 a 6 sucursales operando, de la marca original, antes de transformarse en franquicia.
- Entregar su marca a terceros, independientes de la empresa original, para el uso de ella a través de un contrato legal.

No es franchising:

- Quien tiene uno o dos locales que prestan un servicio o venden un producto.
- Quien sólo vende comida rápida con locales y servicio estandarizado.
- Quien coloca un aviso en el diario vendiendo franquicias sin tener operacionalizado en manuales, y cumpliendo todos los requisitos, su sistema comercial.

El desafío lo constituye ahora continuar desarrollando el sistema entre emprendedores y comerciantes para explotar la infinidad de nuevos nichos que se producen.

Macdonalización de la Economía:

En el año 2000 los estadounidenses llenaron el estómago más que la mente. US\$110.000 millones fueron gastados en comida rápida (fast food), que es más que lo gastado en educación superior, computadoras personales y autos nuevos; también mucho más que en cine, libros, revistas, diarios, videos y CDs, juntos. De 1970 a la fecha, los gastos en alimentación por habitante se han triplicado.

La comida chatarra es vendida hoy en aeropuertos, museos, servicentros y hasta en hospitales, inclusive hay servicios en las iglesias. En Estados Unidos el 7% de la población que esta en el mercado laboral, reconoce haber dado sus primeros pasos en alguna cadena de franchising. Además de transformarse en dieta americana, esta comida rápida cambió de escenario la mano de obra y la economía y homogenizó la cultura popular. En Arabia Saudita, ciudad sagrada para los musulmanes, el Kentucky Fried Chicken batió record de ventas el 2001, con US\$200.000, justo en la semana del llamado ayuno religioso.

Lo que las personas comen o no comen, determina de una manera como la sociedad interactúa, sus fuerzas económicas y tecnológicas. En los Estados Unidos, en cualquier día del año, un cuarto de la población, alrededor de 70 millones, visita un local de comida rápida. En 1968 Mac Donald's administraba cerca de 1.000 restaurantes en el país; hoy, son cerca de 30.000 en el mundo.

Cada año se abren otras 2000. Una estadística estimativa señala que, de cada ocho trabajadores americanos, uno ya fue empleado del Mac Donald's, en alguna época de su vida. Cada vez más la uniformidad que impone el sistema de franchising, con que operan las más importantes cadenas de comida rápida, es copiado por las demás industrias,

principalmente en los sistemas de operación de los negocios minoristas. El sistema afecta directamente al pequeño comerciante, borra las diferencias regionales y hace proliferar locales idénticos en cualquier esquina de las ciudades de Estados Unidos y del mundo.

Los Estados Unidos es el país del servicio estandarizado y de la sonrisa mecanizada, donde todo tiene la misma cara. Inclusive en una ciudad como Nueva York, con 25.000 restaurantes de las más exóticas nacionalidades, un turista aburrido y hambriento se rinde al Mac Donald's, por sentirse confortable con la marca. Esta es la trampa, "aprovechar a los conformistas apurados", señaló una vez Ray Kroc, uno de los fundadores del imperio. Hoy Mac Donald's es una de las marcas que más gasta en propaganda y promociones, es más popular que la Coca-Cola, es el mayor operador de play ground y el mayor distribuidor de juguetes en los Estados Unidos.

Una investigación hecha entre niños reconoció, en un 96%, como personaje más famoso al Ronald Mac Donald's el payaso de Mac Donald's, el segundo lugar lo ocupó un tal Papá Noel o viejito pascuero, que fue considerado, además, muy obeso.

4. Historia del franchising.

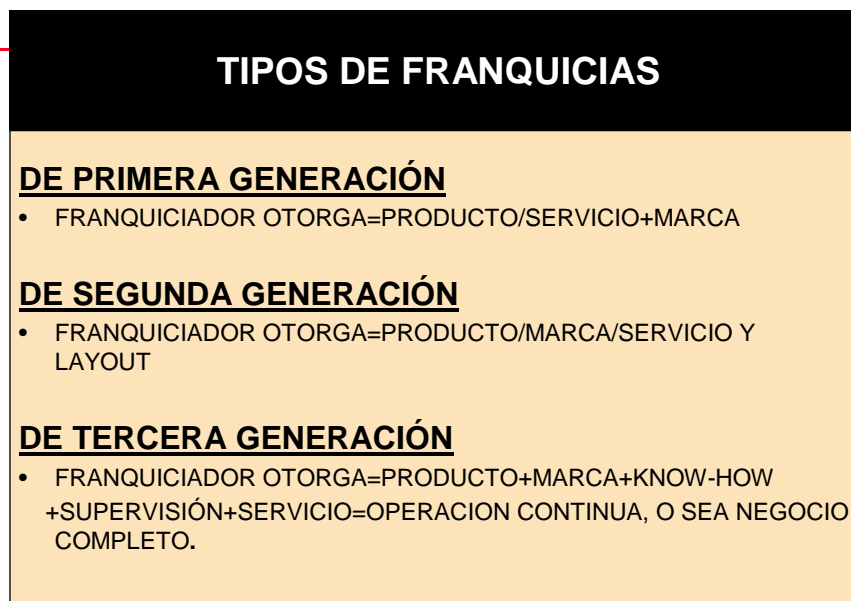


Los primeros pasos del Franchising se inician en el año 1863 cuando Singer, empresa fabricante de máquinas de coser y que decide utilizar un sistema básico de distribución que ofrecía a otras tiendas vender su producto usando espacios especiales para tal efecto. Posteriormente en 1899, la bebida gaseosa Coca-Cola da un paso hacia la creación de un modelo de franquicia que permitía que otras empresas fabricaran y produjeran esta bebida en otras ciudades y países. Hasta la fecha éste sistema funciona con éxito.

Un año después, en 1900, las bencineras, gasolineras o distribuidoras de combustibles inician la utilización del sistema de franchising en una versión en la cual se transfiere marca y producto, y subsisten hasta ahora a través de lo que son los puestos de gasolina, con marcas como Esso, Copec, YPF, Petrobras, Shell, etc. En esa misma época la Red de Farmacias Drugs intenta construir una red de franchising con farmacias en los Estados Unidos. El sistema no prospera y en la actualidad han surgido nuevos proyectos en el mundo.

Finalmente, en los años 40 las nuevas redes de comida rápida, MacDonal´ s y Kentuchy, inician el sistema de franchising con formato de negocio, que prevalece hasta nuestros días. Este modelo o sistema es el que desarrollaremos en este libro.

5. Tipos de franchising.



El franchising ha tenido tres etapas de desarrollo durante los últimos 105 años. En primera instancia surge el franchising de Primera Generación, como fue el caso de Singer, donde se transfiere producto y servicio básico. Posteriormente surge el franchising de Segunda Generación, el cual entrega a terceros, marca, producto y un desarrollo básico de layout, local o dependencia, como es el caso, hasta la actualidad, de las concesionarias que venden vehículos o nos surten de bencina y variados servicios. Finalmente, la Tercera Generación, es la del franchising de tercera Generación o conocida en los Estados Unidos como el Business Format Franchising (BFF), que usan la mayoría de las empresas franquiciadas en el mundo. Este sistema transfiere a terceros, no solo producto y servicio, sino toda la operación del negocio.

6. Áreas en las que funciona el franchising.

ÁREAS DE FRANCHISING EN EL MUNDO

- Alimentación
- Automóvil y accesorios
- Fantasía y similares
- Calzado
- Puestos de combustibles y Derivados
- Comunicaciones
- Confección
- Construcción y Accesorios

The image contains four illustrations: a satellite dish with multiple antennas, a round pizza with toppings, a blue cylindrical gift box with a yellow ribbon, and a green oil pumpjack.

ÁREAS DE FRANCHISING EN EL MUNDO

- Decoración y Utilidades
- Educación y Capacitación
- Deporte Salud y Belleza
- Diversión y Turismo
- Limpieza y Conservación
- Librerías
- Arriendo Vehículos
- Perfumería y Cosméticos
- Servicio en Mantención
- Servicio en General




Como es posible observar, el franchising no se circunscribe a las comidas rápidas sino que es utilizado en otras áreas de negocios, siendo una de las más desarrolladas el área de vestuario. En los países más grandes del continente, todas estas áreas están desarrolladas, como el caso de Brasil, Argentina y Méjico. En menor nivel, pero con amplio desarrollo está Venezuela. En países como Chile, Perú, Colombia, el desarrollo se ha centrado fundamentalmente en el área de las comidas rápidas.

Para muchas empresas comerciales de estos últimos países el franchising podría significar el desarrollo o sobrevivencia de sus negocios, generando redes estandarizadas a través de sus propios territorios, como lo podremos comprobar en el título siguiente.

7. Ventajas para el franquiciador y para el franquiciado.

VENTAJAS PARA EL FRANQUICIADOR

- PERMITE PENETRACION RAPIDA DE MERCADO
- PERMITE OCUPAR PUNTOS COMERCIALES ESTRATEGICOS
- LA CAPACIDAD EMPRENDEDORA DEL FRANQUICIADOR FORTALECE EL PUNTO DE VENTA
- EL FRANQUICIADO ES DE LA COMUNIDAD O SECTOR
- MENORES COSTOS DE INSTALACIÓN



7

Como es evidente, el franchising permite a un empresario comerciante que tiene un negocio establecido, a un contador que tiene un estudio contable, a un abogado con similar situación, una lavandería, un taller mecánico, etc., a usar este sistema para crecer con menores costos de desarrollo.

VENTAJAS PARA EL FRANQUICIADOR



- **NÚMERO DE FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS DISMINUYE**
- **OBTENCIÓN DE ECONOMÍAS DE ESCALA**
- **MAYOR PODER DE NEGOCIACIÓN EN LAS COMPRAS Y SERVICIOS**
- **MAYOR POTENCIALIDAD EN LA IMAGEN DE LA EMPRESA**

En este cuadro es posible observar las evidentes ventajas que ofrece este sistema a quien desea desarrollar su negocio, vendiendo franquicias a terceros. Lo importante es entender que, como para todo proyecto, para usufructuar de estos beneficios no basta con desearlos, es necesario desarrollarlo como sistema, partiendo con el formateo de los sistemas operativos del negocio.

VENTAJAS PARA EL FRANQUICIADOR

- MAYOR INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN A LOS CLIENTES
- MAYOR TIEMPO PARA EL DESARROLLO DEL NEGOCIO
- MENORES RESPONSABILIDADES LABORALES, TRIBUTARIAS Y LEGALES



9

DESAFIOS PARA EL FRANQUICIADOR

- MENOR CONTROL SOBRE LA RED DE DISTRIBUCIÓN
- MENOR FLEXIBILIDAD EN LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO
- MAYOR LIMITACIÓN EN EL USO DE CANALES ALTERNATIVOS DE DISTRIBUCIÓN
- POSIBLE MALA ACTUACIÓN DEL FRANQUICIADO
- PUEDE SIGNIFICAR MENORES UTILIDADES



10

Así como se pueden verificar grandes beneficios, con la aplicación del sistema de franchising, también existen desafíos a superar. Para disminuirlos es necesario contar con un buen sistema de franchising, para lo cual es aconsejable hacerse ayudar, en su implementación, por profesionales o consultores especializados en el tema.

DESAFIOS PARA EL FRANQUICIADOR

- MAYOR COSTO PARA FORMATEAR LOS PROCEDIMIENTOS
- PERDIDA EN EL SIGILO DEL NEGOCIO
- RIESGO DE DESISTENCIA DEL FRANQUICIADO



11

Ventajas para el franquiciador o emprendedor:

El utilizar una franquicia es una muy buena opción para quien desea ingresar al mundo emprendedor, después de abandonar una organización donde fue un profesional-empleado o, en su defecto, una persona que desea ser independiente, tener un negocio propio y desarrollar una nueva actividad que le de ingresos permanentes.

El tipo de emprendedor recomendado para adquirir una franquicia comercial, es quien no desean correr muchos riesgos y que ésta constituya su primera alternativa emprendedora que, además, requiere de un menor nivel de inversión y de riesgo en lo que se refiere a la búsqueda de una idea. En este caso la idea viene "envasada", con una marca conocida, con un sistema que ya es exitoso y que representa una oportunidad única.

VENTAJAS PARA EL FRANQUICIADO

- NO REQUIERE EXPERIENCIA ANTERIOR EN EL NEGOCIO
- MAYOR POSIBILIDAD DE ÉXITO EN EL EMPRENDIMIENTO
- MENOR COMPLEJIDAD EN LA GESTIÓN DEL NEGOCIO
- EXCLUSIVIDAD TERRITORIAL
- DESARROLLO PLANIFICADO DEL EMPRENDIMIENTO
- MENORES COSTOS DE INSTALACIÓN



En un tipo de negocio como éste, también existen problemas que deben superarse. Aquí se muestran algunos.

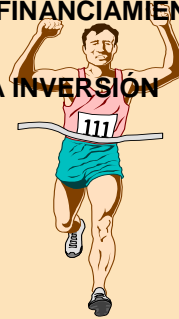
DESAFIOS PARA EL FRANQUICIADO

- MENOR LIBERTAD EN LA GESTIÓN DEL NEGOCIO
- MENOR FLEXIBILIDAD EN LA VENTA O CIERRE NEGOCIO
- LAS POLÍTICAS DEL FRANQUICIADO PUEDEN AFECTAR NEGATIVAMENTE LOS RESULTADOS
- DEPENDENCIA DEL FRANQUICIADO/FRANQUICIADOR
- PAGOS DERECHOS DE USO DE MARCA Y FEES Y OTROS
- EQUIVOCARSE AL ELEGIR LA FRANQUICIA.



VENTAJAS PARA EL FRANQUICIADO

- ACCESO A ECONOMIAS DE ESCALA
- MAYORES POSIBILIDADES DE ACCESO A FINANCIAMIENTO
- MAYOR LUCRATIVIDAD Y RETORNO DE LA INVERSIÓN
- ACCESO A TECNOLOGÍAS DE PUNTA
- INDEPENDENCIA DE SU NEGOCIO



14

8. La forma de hacer franchising para un entrepreneur.

La globalización y la apertura generaron espacios con mercados tan gigantescos, que resultaba imposible para cualquier empresa competir en todos lados a la vez, sobre la base de las estrategias tradicionales. Crecer en la forma tradicional significaba para un compañía destinar una enorme cantidad de recursos propios para ocupar un determinado lugar, por ejemplo, una ubicación comercial. Si la empresa tenía espaldas, podía endeudarse y estar presente; si no, tenía que dejarle el espacio a un competidor.

El mundo pasó a ser un gran mercado, y la apertura hizo que cada empresa debiera competir, no sólo con otras empresas del mismo país, sino con otros productores de otras naciones y continentes.

El marketing de concepto es mucho más que cambiar el embalaje de un producto o la fachada de un local. En realidad, constituye una nueva unidad de enfoque conceptual. Este sustituye y diferencia, lo cual obliga a un doble esfuerzo en lo tecnológico y en lo comercial, pero, lo que es peor, deja al competidor ante una gran trampa cultural que lo lleva a bajar precios y aumentar su gasto comunicacional, es decir, a reducir

violentamente su rentabilidad y por lo tanto a debilitarse, justo cuando la guerra es más sangrienta

Afortunadamente y como consecuencia de los cambios vividos, gran cantidad de empresarios aprovechan el poder de una tecnología expansiva como el franchising.

Lo que viene en estos próximos 5 años es un enorme proceso de reconversión del comercio existente, en cadenas que tengan un "concepto", una identidad corporativa y un profundo sentido de valor agregado para un consumidor muy exigente y poco fiel.

El franchising puede convertir a un montón de perfumerías, bares, lavanderías, panaderías, cadenas de fast-food, talleres mecánicos, cadenas de hoteles, cadenas de venta directa, agencias de turismo, compañías de seguros, y todo lo que se nos ocurra que hoy está compitiendo en la soledad de su nombre y con poco valor agregado, en eslabones de cadenas fuertes, que puedan expandirse competitivamente en un mercado que no perdona

9. Las franquicias con formato de negocio.

CARACTERÍSTICAS DE LAS FRANQUICIAS DE TERCERA GENERACIÓN

- **CAPACITACIÓN COMPLETA Y PERMANENTE**
- **ORIENTACIÓN DE ASPECTOS COMO MERCADO
RECURSOS HUMANOS, ADMINISTRACIÓN,
FINANZAS, ETC..**
- **ASISTENCIA IMPLEMENTACIÓN**
- **MARCA RECONOCIDA**
- **PRODUCTO/SERVICIO DE ACEPTACIÓN**



CARACTERÍSTICAS DE LAS FRANQUICIAS DE TERCERA GENERACIÓN

- **TRANSFERENCIA DE KNOW-HOW COMPLETO**
- **PRESTACIÓN DE ASISTENCIA TÉCNICA PERMANENTE**
- **ENTREGA Y ACTUALIZACIÓN DE MANUAL DE OPERACIÓN**
- **MANTENCIÓN DE UNA UNIDAD PILOTO O PROTOTIPO**

10. Cómo hacer franchising en Chile.

Es posible desarrollar franchising de varias formas, tal como se señala a continuación:

- **Desarrollar una marca nueva con un concepto de negocio muy especial. En este caso es importante considerar que la marca debe ir acompañada de un sistema comercial, un producto de aceptación masiva, el desarrollo previo vía sucursales propias y desarrollar una franquicia de tercera generación. Es necesario cumplir las recomendaciones establecidas en la transparencia anterior. Se verifica periódicamente el lanzamiento de franquicias chilenas, a partir del éxito de un local o de una marca sin cumplirse los requisitos señalados. Hasta la fecha no se conocen experiencias exitosas que hayan surgido de esta forma.**
- **Transformar un negocio ya en funcionamiento, con una marca, know-how y tradición, en una franquicia. Ejm: Dominó que vende comida rápida chilena, principalmente hod-dog desde hace cerca de 50 años. Posee tres locales propios ubicados en el centro de Santiago, dos de ellos de reciente data. Otro caso los constituye La Fuente Alemana que desde hace cerca de 40 años nos deleita con sus lomitos. Tiene 2 locales y**

tiene todas las características para desarrollarse masivamente como un franchising.

También podríamos destacar es especial caso de El rápido, el negocio que vende empanadas desde hace muchas décadas en un solo local del centro de Santiago. Sin embargo hace un par de años se instaló un local idéntico, llamado Dos y Dos, deplicando el llamado que hacen los clientes de El rápido cuando se piden las empanadas, las que son servidas en menos de un minuto en al cliente.

11. Censo de franchising en Chile.

Nombre Empresa	Pais Origen	Giro	Unidades Propias	Unidades Franquiadas	Franquiciarios Terceros
KFC	USA	Comida rápida	38	NO	NO
Mc Donalds	USA	Comida rápida	13	57	NO
Domino´s Pizza	USA	Delivery	13	8	SI
Burger King	USA	Comida rápida	15	Sin información	sin informació
Pizza Hut	USA	Pizza	30	NO	NO
Taco Bell	USA	Comida rápida	idem	NO	NO
American Leak Detec.	USA	Gasfiteria profesional	1	NO	NO
Future Kids	USA	Educación	4	Sin información	sin informació
Power House Gym	USA	Gimnasio	2	NO	sin informació
Telepizza	España	Pizza	28	NO	SI
Radio Shack	USA	Electronica	5	NO	NO
Au Bon Pain	USA	Cafetería	25	NO	NO
Coverall	USA	Aseo	1	40	SI
Mail Boxes ETC	USA	Correo y servicios	1	NO	SI
Friday´s	USA	Restaurantes	1	NO	NO
Shop Dog	Chile	Comida rápida	25	1	SI
Lomito´n	Chile	Comida rápida	30	Sin información	NO
Village	Chile	Regalos	18	30	SI
Doggis	Chile	Comida rápida	19	48	SI
Dimacofi	Chile	Fotocopia	11	7	NO
Localiza Tattersal	Chile	remates ,venta de propied.	1	0	NO
Yogen Fruz	USA	Heladeria	11	2	NO
Dunkin Donuts	USA	Comida	11	NO	NO
Wall Sreet Institute	USA	Escuela enseñanza inglés	1	NO	NO
Berlitz	USA	Escuela enseñanza inglés	1	NO	NO
Ruby Tuesday	USA	Restaurantes	1	NO	NO
Bennigans & Applebees	USA	Restaurantes	1	NO	NO
New Horizons	USA	Computación	1	NO	NO
Sporlife	Chile	Gimnasios	4	4	SI

FUNTE:
fundación@terra.cl

Asociación de Franchising de Chile-Fundación Emprendedores

Franchising en el mundo

Base: International Franchise Association y Fundación Emprendedores

PAIS

Norteamérica

	Franquiadores	Franquiados	Vtas, en US\$	Número de empleos
Estados Unidos	1500	350000	1 Trillon	Sin información
Mexico	500	25000	8 Billones	Sin Información
Canadá	1327	63642	90 Billones	Sin información

Latinoamérica

Argentina	150	1500	1.1 Billones	Sin información
Brasil	894	46534	12 Billones	226.334
Colombia	80	600	N/A	11.000
República Dominicana	180	800	N/A	5.000
Perú	59	440	375 millones	3.250
Uruguay	148	340	360 millones	3.600

Europa

Austria	305	4200	24Billones	54.500
Bélgica	170	3500	2,4 Billones	30.000
Dinamarca	112	3056	4,25 Billones	18.000
Finlandia	140	3000	2,7 Billones	35.000
Francia	151	31781	30 Billones	Sin información
Alemania	810	37100	20 Billones	346.500
Hungría	250	5000	N/A	100
Irlanda	113	864	363 Millones	7.453
Italia	536	22000	12 Billones	50.000
Holanda	395	14250	10 Billones	150.500
Noruega	60	400	N/A	Sin información
Portugal	357	2000	1,1 Billones	35.000
Rusia	50	300	N/A	Sin información
España	485	40484	7,5 Billones	100
Suecia	250	20000	N/A	Sin información
Inglaterra	642	35200	13 Billones	316.900

Oceanía

Australia	747	49400	76,5 Billones	651.900
-----------	-----	-------	---------------	---------

Africa

Sudafrica	430	23625	6,5 Billones	293.500
-----------	-----	-------	--------------	---------

Asia

China	368	300	N/A	Sin información
Hong-Kong	124	2000	N/A	Sin información
Indonesia	261	2000	N/A	Sin información
Japón	1000	198328	142 Billones	Sin información
Corea del Sur	1300	120000	27 Billones	530.000
Malasia	225	6000	5 Billones	80.000
Filipinas	500	4000	105 Millones	100.000
Taiwan	343	38433	N/A	40.000
Tailandia	150	3000	1.3 Billones	25.000

12. Quiénes deben pensar en el franchising.



¿QUIENES DEBEN PENSAR EN EL FRANCHISING?

- **Empresas o negocios con marcas conocidas, no necesariamente antiguas**
- **Sus productos o servicios deben ser de alta demanda por el consumidor**
- **Tecnología de operación-comercialización y Layout deben ser eficientes y posibles de transferir en poco tiempo con un mínimo de capacitación y supervisión**

¿ QUIENES DEBEN PENSAR EN EL FRANCHISING?

- Los puntos de comercialización pueden ser padronizados e instalados en cualquier punto del territorio nacional
- La inversión necesaria para operar un punto de venta debe ser compatible con la rentabilidad que esperan las partes.
- Deben existir interés en desarrollar el negocio a nivel nacional



13. Quiénes no deben pensar en el franchising.

¿ QUIEN NO DEBE PENSAR EN EL FRANCHISING?

- EMPRESAS O NEGOCIOS QUE NO DESEAN EXPANDIR SUS PUNTOS DE VENTA
- NEGOCIOS CUYA COMERCIALIZACIÓN DEPENDE DE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL PROPIETARIO
- QUIENES CONSIDERAN EL FRANCHISING COMO UN MEDIO Y NO UN FIN
- PUNTOS DE VENTA DEBEN SER OPERADOS POR GRAN NÚMEROS DE PERSONAS



¿QUIEN NO DEBE PENSAR EN EL FRANCHISING?



- **PUNTOS DE VENTA DEMANDEN PROYECTOS DE INSTALACIÓN MUY CAROS Y LENTOS DE IMPLEMENTAR**
- **LOS PROPIETARIOS NO ESTÁN PREOCUPADOS CON LA IMAGEN DE LA MARCA**
- **EMPRESAS O NEGOCIOS SIN PACIENCIA PARA DESARROLLAR RELACIONES A LARGO PLAZO**
- **AQUELLOS QUE NO DISPONEN DE UN MÍNIMO DE ESTRUCTURA NI ESTÁN DISPUESTOS A DERIVAR A TERCEROS LA GESTIÓN DE IMPLEMENTACIÓN**

Capítulo V. Aspectos legales del Franchising en Chile.

1.- Objetivos de este capítulo:

- Comprender el contenido del negocio, los principales aspectos de la fase de negociación y los efectos de la relación contractual.
- Conocer el ámbito de la autonomía privada en la contratación y los límites impuestos por las normas de Orden Público y legal.
- Conocer los aspectos más relevantes en materia tributaria que afectan a los diversos agentes del negocio.

2.- Concepto del Negocio y Agentes Participes

2.1- El negocio del franchising lo podemos conceptualizar como aquella actividad económica que realiza un agente económico, utilizando en su desarrollo un sistema operativo y un nombre comercial de propiedad de un tercero, quien previamente le ha cedido los derechos de uso de los mismos por un tiempo establecido a cambio de una remuneración y de la sujeción a las normas que los rigen.

2.2- Dicho sistema operativo constituye un conjunto de normas técnicas, procedimientos, estandarizaciones, controles de calidad, conducta empresarial, estilos de administración, formas de dirección, adiestramientos de los recursos humanos y técnicas de marketing con respecto a la unidad económica, los productos y el mercado, acompañados de una asistencia técnica permanente en el tiempo y de un nombre comercial posicionado o con capacidad potencial de posicionamiento en el mercado respectivo.

2.3- Los agentes económicos que dan origen al negocio de franchising, son en consecuencia el franquiciante, o sea aquel que siendo propietario de un sistema coherente para realizar una actividad productiva o comercial y de una marca reconocida y aceptada por el mercado, cede la utilización de las mismas a un tercero denominado franquiciatario, quien a cambio de un precio que comúnmente se denomina regalía, se compromete por un tiempo convenido a utilizarlo en la unidad económica de su propiedad, respetando la correcta utilización de los elementos que constituyen el sistema.

2.4- El interés que motiva a los agentes económicos partícipes en esta forma de negocio son fundamentales:

- Para el franquiciante, obtener un beneficio mediante el aprovechamiento de la explotación de un Know How y de un nombre comercial en el rubro de que se trate de alta aceptación en el mercado, de la cual es propietario, mediante su utilización en unidades económicas que no siendo de su propiedad le permite una expansión de negocio sin necesidad de utilizar capital de explotación.
- Para el franquiciatario, desarrollar una actividad económica y empresarial en la cual no tenga conocimiento de la misma, pueda reducir objetivamente el riesgo negocio y acelerar en el tiempo el retorno de la inversión y la obtención de una rentabilidad estimada como adecuada.

2.5- Las principales diferencias de esta forma de negocio, con una asociación tradicional para el desarrollo de una actividad económica (join venture/sociedad), son las siguientes:

- En una asociación, ambos agentes concurrirían a la creación de una nueva unidad económica y jurídica, que se miraría como distinta de quienes la conforman, deberían pactar la valorización y formas de sus aportes, su administración y el reparto de las pérdidas y ganancias de la misma.
- En el franchising los agentes económicos intervinientes no pierden su individualidad en la gestión de negocio. El franquiciante conserva la propiedad de su aporte, o sea del Know How y la marca, y el franquiciatario, por su parte, conserva la propiedad de la unidad económica de explotación. El elemento que relaciona el objetivo común de negocio, es la licencia, o sea, la capacidad de utilizar por parte de este último, a cambio de un precio y de acuerdo a las condiciones que contractualmente se pacten, el Know How y la marca de propiedad del franquiciante.

3- Los Elementos del Negocio dan Origen a la Relación Contractual

3.1- Para el conocimiento y, globalmente, el contenido del negocio de franchising, es necesario que hagamos una observación de los elementos esenciales que lo constituyen, pues la evaluación que practiquemos en particular de cada uno de ellos, al momento de intervenir como franquiciante o franquiciatario, va a determinar los objetivos de negociación de la relación contractual y los efectos que han de desprenderse de los pactos que se acuerdan.

3.2- Concordamos con los especialistas en reconocer principalmente dos grandes categorías de elementos presentes en el negocio: Los Elementos

Reales: que no son otra cosa que los activos que ponen a disposición del objetivo común tanto el franquiciante como el franquiciatario , y cuya evaluación de calidad será fundamental en la etapa de negociación y por otra parte los denominados Elementos Psicológicos, que conforman el conjunto de actitudes “deseables” de las partes durante la época de la realización del negocio y que deben nacer de los objetivos comunes del negocio.

3.3- El Franquiciante, pone en la mesa de negocio principalmente los siguientes activos:

- El Know How.
- Una marca jurídicamente protegida, de prestigio en el mercado o con una alta potencialidad de posicionarse en el mismo.
- Uno o más productos de alta aceptación en el mercado.
- Una política de expansión con intervención de terceros.

Como carencia, anotaremos su decisión de expandir su negocio totalmente o en parte, sin su participación patrimonial. en unidades económicas de explotación.

Su objetivo será obtener un beneficio o regalía a cambio de permitir la utilización de estos activos, de parte de una unidad económica de explotación de propiedad de un tercero.

3.4- El franquiciado o franquiciatario, principalmente pone a a disposición del objetivo común los siguientes activos:

- Una unidad económica con un capital adecuado.
- Capacidad de una gestión empresarial eficiente.
- Una política de negocios que privilegia una baja exposición al riesgo.

Como carencia, anotaremos el hecho de no tener experiencia en el negocio específico y/o no tener un producto debidamente posicionado en el mercado. Su objetivo será obtener una rentabilidad adecuada, con una baja exposición al riesgo negocio.

Los principales elementos psicológicos, que deben por su parte desprenderse del objetivo común que enlazan al franquiciatario y franquiciante en su relación de negocio, son:

- Fidelidad y lealtad recíproca.
- Equidad en las prestaciones.
- Unidad de objetivo empresarial.
- Relación entre personas.

- Confidencialidad reciproca.
- Eficiencia mutua.
- Comunicación fluida.

3.5- Una vez determinado los principales elementos constitutivos de la relación del negocio de franchising, su evaluación en particular, tanto de parte del franquiciatario como del franquiciante, pasarán a constituir la agenda obligada en la etapa de negociación y en el proceso de toma de decisiones. Los principales aspectos que deberán evaluar los franquiciatarios, sus asesores legales y comerciales, y los brokers que intervengan en la negociación, serán fundamentalmente los siguientes:

- Sobre el Know How.

- El currículum del franquiciante, su historial en el negocio y el conocimiento real del mismo debidamente demostrable.
- Las soluciones tecnológicas que posee el franquiciante para las distintas variables del negocio.
- La capacidad real que posee el franquiciante para acrecentar su Know How, mediante un desarrollo sostenido en el tiempo.
- La calidad de la documentación del Know How ofertado por el franquiciante.
- La capacidad de los vehículos de transferencia del Know How.
- Las normas que rigen la confidencialidad del traspaso Know How.
- Cobertura del Know How sobre los diversos elementos constitutivos del negocio.
- Los mecanismos que permiten evaluar la calidad del Know How.
- La protección jurídica a que está sometido el Know How.

- Sobre la Marca.

- Debemos entender por marca comercial todo signo visible, novedoso y característico que permite distinguir productos, servicios o establecimientos comerciales o industriales, de sus similares, tales como seudónimos, palabras, expresiones arbitrarias o de fantasía, combinación de colores, viñetas, etiquetas, o una combinación de estos elementos y las frases de propaganda o publicitarias adscritas o unidas a una marca.
- Antecedentes objetivos sobre el posicionamiento de la marca en el mercado y/o su potencialidad para su posicionamiento en el corto plazo.
- Análisis objetivo de la fortaleza y debilidades de la marca.
- Reglas que rigen su utilización
- Protección jurídica y defensa de la marca.

- **Sobre el Producto a explotar.**
 - Grado de aceptación del producto en otros mercados geográficos y en el mercado en particular.
 - Nivel de homogeneidad del producto.
 - Estándares de calidad.
 - Capacidad de desarrollo futuro.
 - Sistemas de controles de calidad.

- **Sobre las políticas de expansión del franquiciante.**
 - Políticas de expansión país, región, estado y zona local.
 - Perfil deseado de franquiciatarios.
 - Compromisos de resguardo de intereses de franquiciatarios.
 - Presencia del franquiciante en el país, región o zona local.
 - Antecedentes objetivos sobre la fidelidad del franquiciante a sus políticas.
 - Antecedentes sobre rigidez o dinámica de las políticas.
 - Contenidos tendientes a resguardar los intereses de los franquiciatarios.

- **Sobre las regalías.**
 - Conocimiento del monto de las regalías periódicas.
 - Conocimiento de las regalías extraordinarias.
 - Otros aportes de cargo del franquiciatario.
 - Forma de cobro, periodicidad y controles para su determinación.
 - Factores que justifican el precio.
 - Su monto y el precio de mercado.
 - Su monto en relación con asegurar la adecuada rentabilidad del franquiciatario.
 - Existencia o no de mecanismos de premio a la eficiencia del franquiciatario.

3.6- Por su parte, el **franquiciante**, evaluará prioritariamente los siguientes activos del franquiciatario:

- **Sobre el Capital.**
 - Si su monto, flujos y composición son adecuados para el negocio.
 - Si los niveles de endeudamiento proyectados son compatibles con los flujos financieros esperados.

- **Sobre la capacidad de Gestión empresarial del franquiciatario.**

- Currículo de las personas naturales que forman la unidad franquiciante.
- Situación patrimonial del franquiciatario y de las personas naturales que los conforman.
- Evaluación de la experiencia empresarial global y en el rubro del negocio.
- Evaluación técnico profesional de la administración superior propuesta.
- Evaluación global y en particular del potencial franquiciatario en relación al perfil contenido en la política de licencias del franquiciante.

3.7- La medición del riesgo del negocio, y la toma de decisiones tanto del franquiciatario como del franquiciante estará dado en consecuencia por la evaluación de los factores mencionados precedentemente, agregado a la evaluación del proyecto en particular, la localización de la unidad económica de explotación, los estudios de mercado disponibles y los apoyos publicitarios y de marketing que se hayan proyectado.

3.8- El franquiciatario carente de producto posicionado en el mercado y/o cuyo objetivo sea acelerar un posicionamiento, en consecuencia, se encontrará frente a la decisión de intentar su actividad económica por si solo o bajo un negocio de licencia. Algunos de los efectos, en uno u otro caso, serán los siguientes:

Negocio sin franchising

Debe elaborar un Know How
Debe posicionar una marca
Debe obtener producto de aceptación
Requiere capital
Menor certeza sobre metas
Mayor renta / Más plazo
Mayor riesgo
No tiene asesoría técnica
Publicidad de menor cobertura
Es menos conocido en el mercado

Negocio con franchising

Adquiere un Know How probado
Usa una marca posicionada
Trabaja producto aceptado
Requiere capital
Mayor certeza sobre metas
Menor renta/Menos plazo
Menor riesgo
Tiene asesoría técnica
Publicidad de mayor cobertura
Es más conocido en el mercado

3.9- Por último, también estarán sujetas a apreciación otras condiciones, obligaciones, limitaciones y prohibiciones que puede imponer el franquiciante, tales como regímenes de indemnizaciones y multas; caducidades y término anticipado de la licencia; garantías; régimen de

cesión de derechos; contratos de suministros, arriendos de bienes muebles e inmuebles; etc.

3.10- Asimismo, tanto al franquiciante como al franquiciado, deberá asistirle la voluntad y la garantía de dar y poder contar, durante la relación contractual que ha de formarse para dar concreción al objetivo común de negocio, con aquellos elementos psicológicos que son consustanciales para su desarrollo.

La fidelidad y lealtad recíproca, nace de un objetivo común: el franquiciatario se coloca ostentosamente "la camiseta del franquiciante", pues su adquisición fue uno de los elementos esenciales del negocio; por su parte el franquiciante debe responder leal y fielmente a su franquiciatario, pues el éxito empresarial de este último está íntimamente ligado con su propio éxito.

La equidad de las prestaciones, conforman una balanza de equilibrio cuyo rompimiento atentará directamente al cumplimiento de los objetivos comunes y en consecuencia se traducirá en un perjuicio objetivo para ambas partes.

Una regalía avaluada en exceso, frenará el proceso de expansión del franquiciante y sub avaluada detendrá el desarrollo del franquiciante en perjuicio de la explotación que realiza el franquiciatario. El objetivo compartido de negocio, es el punto central que deberá avalar el correcto cumplimiento de las obligaciones de cada una de las partes.

Se dice que el negocio de franchising es *intuitu personae*, esto quiere decir que el mismo se realiza sólo teniendo en cuenta las personas que en ellas intervienen, en consecuencia, la mutua confianza es un elemento esencial que no podemos obviar.

Al consistir el negocio en realizar una actividad económica bajo un sistema que señala el "como hacerlo", lo cual no siempre es susceptible de ampararlo jurídicamente de forma integral, el elemento del manejo de la confidencialidad pasa a ser también relevante. La reserva de la información a la que tiene acceso el franquiciante como el franquiciatario, de uno y de otro, es una conducta esperada por las partes.

Por último, cabe señalar que al existir un objetivo común, cada una de las partes para optimizar su colaboración requerirán el establecimiento de canales formales de comunicación permanente que permitan una constante y fluida relación entre ellas.

4- Fase de Negociación.

La fase de negociación que dará origen a la relación contractual de franchising, reunirá a los potenciales franquiciante y franquiciatario quienes se expondrán sus respectivos activos en función del negocio a desarrollar. La experiencia en otros lugares del mundo, indica que esta etapa se facilita con la participación de empresas de corretaje o Brokers, debidamente especializadas en el negocio de franchising, que cuidando los legítimos intereses de ambas partes, aceleran y dan fluidez a esta etapa de negociación.

En esta etapa se produce el examen recíproco de los elementos constitutivos del negocio que anteriormente anunciábamos y la evaluación de las respectivas potencialidades de las partes que hagan factible los objetivos del franchising en particular.

La documentación base de la negociación estará dada por el prospecto de oferta del franquiciante que, definido previamente, establece los elementos de adhesión contractual a que deberá someterse el franquiciatario, los antecedentes del franquiciatario, y por las demostraciones que ambas partes puedan hacer de las bondades de sus activos.

La conclusión positiva de esta etapa culmina con la precisión de los acuerdos, el itinerario de la puesta en marcha y la formalización del contrato de franchising.

5- El Contrato de Franchising

5.1- Conocidos los elementos constitutivos del negocio y su objeto, podemos ensayar un concepto del contrato de franquicia:

“El contrato de franquicia es un contrato bilateral mediante el cual una de las partes, denominada franquiciante, otorga a la otra, llamada franquiciatario, el derecho no exclusivo para usar su marca o nombre comercial y le transfiere un sistema tecnológico y operativo para la operación de su negocio. Por su parte, el franquiciatario se obliga al pago de una regalía y al estricto apego a todos y cada uno de los estándares y requisitos puestos por el franquiciante”.

5.2- Estamos en presencia de un contrato consensual, lo que quiere decir que el mismo se perfecciona por la sola concurrencia del consentimiento de las partes; Sinalagmático, ya que del contrato nacen obligaciones para ambas partes; atípico e innominado, lo que quiere decir que el mismo no tiene un estatuto jurídico propio que lo regule y carece de una denominación; es oneroso, por cuando tiene por objeto la utilidad de ambos contratantes, gravándose cada uno de los beneficios del otro y detracto sucesivo, al igual que el arrendamiento; principal, en atención a que el mismo subsiste sin necesidad de otra convención y generalmente de adhesión, o sea es de aquellos en que una de las partes formula las condiciones del contrato y la otra se limita a prestar su aprobación o adhesión a dichas condiciones.

5.3- El contrato de franquicia se suele calificar como una modalidad de contrato de arrendamiento de bienes y servicios con la cesión en uso no sólo de bienes materiales, sino también de Derechos de Propiedad Industrial e Intelectual.

5.4- El nexo jurídico que se establece entre franquiciante y franquiciatario, es diferente al que se establece entre socios de una sociedad; sin embargo, desde un punto de vista objetivo debemos reconocer que tanto la franquicia como la sociedad permiten que una o más personas físicas o morales reúnan sus potencialidades para obtener un mismo o objetivo que no es otro que una exitosa operación de negocio.

5.5- Una estructura tipo del contrato de franquicia, contiene los principales siguientes rubros:

- Individualización de las partes.
- Presentación de las partes, titularidad de marcas, posesión del Know How.
- Descripción del objeto.
- Cesión de la franquicia y aceptación.
- Monto de las regalías, formas de pago y mecanismos de control en su determinación.
- Plazo de vigencia, condiciones de renovación.
- Terminación anticipada del contrato: caducidades, prohibiciones, incumplimientos de obligaciones.
- Ámbito de la franquicia.
- Derechos y obligaciones del franquiciante.
- Derechos y obligaciones del franquiciatario.
- Responsabilidades de las partes frente a terceros.
- Multas e indemnizaciones.
- Garantías.

- Documentación del sistema operativo y su utilización.
- Régimen de cesiones de derechos a terceros.
- Disposiciones especiales.
- Pactos anexos y complementarios.
- Arbitrajes de controversias.

5.6- Al estar en presencia de un contrato, las partes deberán tener presente los principios que de acuerdo a nuestra legislación común rigen las reglas de interpretación de los contratos:

- El primer lugar, el principio que señala que debe primar en el contrato la intención de los contratantes por sobre lo literal de las palabras.
- La restricción de los términos generales de un contrato. Por generales que sean los términos de un contrato, sólo se aplicarán a la materia sobre que se ha contratado.
- El principio de interpretación conforme a la naturaleza del contrato y presunción de cláusulas de uso común. "En aquellos casos en que no apareciere voluntad contraria, deberá estarse a la interpretación que mejor cuadre con la naturaleza del contrato. Las cláusulas de uso común se presumen, aunque no se expresen.
- El principio de efectividad de ejecución de las cláusulas. El artículo 1562 del Código Civil expresa: "El sentido en que una cláusula puede producir algún efecto, deberá preferirse a aquel en que no sea capaz de producir efecto alguno".
- El principio de interpretación de contexto de las cláusulas del contrato. De acuerdo al artículo 1564, inciso 1º del Código Civil chileno, "Las cláusulas de un contrato se interpretarán unas por otras, dándose a cada una el sentido que mejor convenga al contrato en su totalidad".
- Principio de interpretación de un contrato por otro contrato sobre la misma materia entre las mismas partes, que se desprende del artículo 1564, inciso 2º del Código Civil.
- Principio de extensión o de la no restricción del contrato a un caso explicado como ejemplo. El artículo 1564 del Código Civil, expresa que "Cuando en un contrato se ha expresado un caso para explicar la obligación, no se entenderá por sólo eso haberse querido restringir la convención a ese caso, excluyendo los otros a que naturalmente se extienda".
- Principio de aplicación práctica, cuando se establece la interpretación del contrato "Por la aplicación práctica que hayan hecho de ellas, ambas partes, o una de las partes con aprobación de la otra". (inciso 3º del artículo 1564 del Código Civil).

Por último, el principio de interpretación de las cláusulas ambiguas en contra del que las dictó o subsidiariamente en favor del deudor. “No pudiendo aplicarse ninguna de las reglas precedentes de interpretación, se interpretarán las cláusulas ambiguas en favor del deudor. Pero las cláusulas ambiguas que hayan sido extendidas o dictadas por una de las partes, sea acreedora o deudora, se interpretarán contra ella, siempre que la ambigüedad provenga de la falta de una explicación que haya debido darse por ella”. (Artículo 1566 del Código Civil).

5.7- El contrato de franquicia, al igual que cualquier otro contrato, deberá ser redactado en términos claros que prevengan cualquier conflicto de las partes en su interpretación, especialmente en lo que se refiere a su objeto, capacidad y/o personería de quienes lo suscriben, ámbito y contenido de la licencia que se transfiere y sus limitaciones; prohibiciones que afectan a una y otra parte; individualización de los vehículos portadores de la transferencia tecnológica o Know How; precio de las regalías, formas de determinarlas y periodicidad de pago; reglas para dirimir los eventuales conflictos; plazo de vigencia, mecanismos de prórrogas, causales de término anticipado del contrato o de caducidad; regímenes de multas e indemnizaciones; determinación de responsabilidades de las partes frente a terceros; constitución y extensión de las garantías; pactos complementarios, como por ejemplo sobre suministros o arrendamientos de bienes muebles e inmuebles y en general, determinación de los derechos y obligaciones de franquiciante y franquiciatario.

6- La Autonomía de la Voluntad en el Contrato de Franquicia y las Normas de Orden Público Económico

6.1- Hemos apreciado que el eje jurídico en el cual se desenvuelve el negocio de la franquicia está dado por la relación contractual entre franquiciatario y franquiciante, de la forma como lo hemos reseñado. Cobra pues gran importancia, determinar el ámbito en que se desenvuelve la autonomía de la voluntad de las partes contratantes, en relación con los límites que le imponen las normas de orden público económico en Chile.

6.2- Para comprender debidamente el tema, entregaremos algunos conceptos previos:

- La autonomía privada es una consecuencia del concepto de persona y consiste en un poder que el orden jurídico confiere al individuo para que gobierne sus propios intereses. De esta forma la autonomía privada se nos presenta, en primer lugar, como un poder de constitución de relaciones jurídicas y en una segunda función como

un poder de reglamentación del contenido de las relaciones jurídicas que establecen los sujetos, determinando sus contenidos y estableciendo las obligaciones y derechos que han de formar parte de las mismas. En consecuencia, el acto de autonomía privada, además de crear, modificar o extinguir la relación, contiene el precepto, la regla donde se formulan los deberes y derechos que han de ser observados por las partes en el desarrollo de la misma. La autonomía privada, entendida así, no es una regla de carácter absoluta, sino que está sujeta a tres principales límites: la ley, la moral y el orden público.

- La ley puede limitar el poder de constitución de relaciones jurídicas, mediante la prohibición de constitución de determinadas relaciones, o sea, la realización de determinados negocios jurídicos, impidiendo a los sujetos la celebración de determinados negocios. Por otra parte, la ley también puede no prohibir o impedir la celebración de negocios, sino que por el contrario imponer coactivamente determinadas relaciones jurídicas a los individuos, imponiendo la constitución forzada de relaciones.
- El otro orden, la ley puede no limitar el poder de constitución de relaciones jurídicas o imponer relaciones forzadas, sino que en cambio puede prohibir que a las relaciones lícitas que la autonomía genera, los sujetos puedan darle un determinado contenido. Aquí estamos en presencia de aquella situación en que la ley prohíbe determinados pactos, cláusulas o condiciones. Además del contenido prohibitorio de una norma legal, puede presentarse otro tipo de limitación: las relaciones se crean voluntariamente por los sujetos, pero lo que la voluntad crea es un esquema determinado imperativamente por la ley, por tanto, la determinación coactiva del contenido de la relación está dada por la norma jurídica que constituye la fuente directa de la reglamentación de la misma.
- El límite moral de la autonomía impide, en primer lugar, el negocio inmoral. La inmoralidad del negocio afecta a la causa del mismo y los hace ineficaz. Del mismo modo el ordenamiento jurídico impide que puedan ser objetivo del contrato los servicios contrarios a las buenas costumbres.
- El tercer gran límite que afecta a la autonomía privada, es el Orden Público Económico. La Ilustrísima Corte de Apelaciones de Santiago, en una sentencia de 30 de Marzo de 1983, confirmada por la Exma. Corte Suprema el 10 de Mayo del mismo año, ha manifestado: "Se ha definido el orden público económico como el conjunto de principios y

normas jurídicas que organizan la economía del país y facultan a la autoridad para regularla en armonía con los valores de la sociedad nacional formulados en la Constitución, y es justamente en esta carta donde se contiene el valor fundamental que debe tenerse en consideración: el bien común que está estrechamente vinculado a la función social de la propiedad y a las actividades económicas, que vienen a ser el resultado del ejercicio de una forma del derecho de dominio”

- Se pueden distinguir tres grandes categorías de reglas de orden público económico: de dirección, que tiene por objeto llegar a una cierta organización de la economía nacional, eliminando del ámbito de la contratación privada todo lo que pudiera contrariar esa organización; de protección, que incluye todas las medidas tendientes a la protección de uno de los contratantes, modificando las relaciones contractuales de las partes, otorgando a una de ellas determinado derecho. Esta función se encuentra presente en sectores de actividad contractual donde existe un desequilibrio económico entre los contratantes; y de fomento, en el cual se persigue incentivar a los particulares para que, mediando el cumplimiento de ciertos requisitos, puedan beneficiarse de situaciones excepcionales de favor, desarrollando actividades económicas que se orienten al cumplimiento de finalidades establecidos por el Poder Público.

6.3- Señalaremos, aunque parezca obvio, que el contrato de franquicia en Chile se desenvuelve en un sistema económico denominado genéricamente como de economía social de mercado. El régimen económico en Chile, o sea, el conjunto de reglas legales que rigen las actividades económicas de los hombres apuntan a las relaciones éstos con los bienes, es decir, al problema de la propiedad y por otra parte a las relaciones de los hombres entre sí, o sea al problema de la libertad económica. Estos dos aspectos son los que definen nuestro ordenamiento constitucional, en nuestra Constitución Política, referido a las garantías constitucionales. La consagración del derecho de propiedad y el principio de libertad económica, son los pilares que informan el sistema económico vigente; tema sobre el cual, lamentablemente, en esta oportunidad no podemos extendernos.

6.4- En consecuencia, el negocio de franquicia en nuestro país deberá tener en consideración el conjunto de normas, de diversa jerarquía y fuentes que regulan el ejercicio de las distintas actividades económicas. Nos encontraremos en presencia para el negocio de franquicia en particular que sea objeto de nuestra atención, a modo de ejemplo, con

aquellas normas regulatorias para el funcionamiento de determinados establecimientos comerciales, regímenes de patentes municipales, regulaciones de orden sanitario, de obligaciones para con los organismos impositivos, legislación de protección al consumidor y de protección de la libre competencia.

6.5- Por la importancia que tiene la legislación de protección de la libre competencia en relación al contrato de franquicia en nuestro país, nos referiremos a este tema:

- El concepto de "mercado", junto al de "social" distinguen nuestro sistema económico. Se dice que nuestra economía es de mercado, por cuando deja entregada la decisión de la mayoría de las cuestiones que influyen en el proceso económico precisamente a lo que ocurra en un lugar abstracto y material a la vez, que es el mercado, donde convergen las iniciativas individuales libres, con las menos trabas posibles, ofreciendo y buscando bienes, servicios y recursos humanos, financieros, técnicos y en general, de toda especie, sean materiales o inmateriales, que necesitan para el desarrollo de sus proyectos.
- El concepto de "social", está ligado al hecho que cualquiera sea la libertad que se reconozca a los agentes económicos, se exige que los efectos resultantes de la convergencia en el mercado favorezcan al desarrollo social otorgando iguales oportunidades a un número siempre creciente de individuos para participar cada vez en mayor grado en los beneficios del sistema.
- El instrumento básico para que exista una política económica social de mercado, según los autores que se han preocupado del tema, es la existencia de un mercado propiamente tal, o sea que posea un número adecuado de agentes que concurren a él, un volumen de bienes y servicios que en él se transen y que su organización sea sólida, sana y transparente, exento de manipulaciones y desviaciones que desnaturalicen su función propia.
- Para que los mercados promuevan un desarrollo social sano, acelerado y sostenido, el ordenamiento jurídico debe protegerlos de los efectos negativos de la libertad económica, mientras éstos no cumplan la difícil meta de perfección y auto-tutela. Esto es lo que justifica la intervención de la autoridad estatal mediante instrumentos adecuados.

6.6- En este contexto surge la legislación de protección de la libre competencia en nuestro país, contenida específicamente en el D.L. 211 de 1973 y sus posteriores modificaciones, que sanciona a quien ejecute, celebre, individual o colectivamente, cualquier hecho, acto o convención que tienda a impedir la libre competencia dentro del país en las actividades económicas, tanto en las de carácter interno como en las relativas al comercio exterior, considerando, entre otros, como hechos, actos o convenciones que tiendan a impedir la libre competencia, el reparto de cuotas de producción, reducciones o paralizaciones de ellas; las que se refieran al transporte; las que se refieran al comercio o distribución, sea mayorista o al detalle, tales como el reparto de cuotas a la asignación de zonas de mercado o la distribución exclusiva, por una sola persona o entidad de un mismo artículo de varios productores; los que se refieren a la determinación de los precios de bienes y servicios, como acuerdos o imposiciones de los mismos a otros; los que se refieren a la libertad de trabajo o a la libertad de los trabajadores para organizarse, reunirse o negociar colectivamente, como los acuerdos o actos de empresarios, sindicatos u otros grupos o asociaciones, tendientes a limitar o entorpecer el libre curso de negociaciones colectivas dentro de cada empresa o los que impidan o entraben el legítimo acceso a una actividad o trabajo; y, en general cualquier otro arbitrio que tenga por finalidad eliminar, restringir o entorpecer la libre competencia.

6.7- El régimen sancionatorio que puede llegar a afectar a los agentes económicos infractores es el presidio menor en cualquiera de sus grados, en los casos que la Comisión resolutive ordene a la Fiscalía Nacional Económica el ejercicio de la acción penal; la disolución de las sociedades, corporaciones y demás personas jurídicas de derecho privado, sin perjuicio de la responsabilidad penal a que se hagan acreedores sus representantes legales o las personas naturales que por ella obraron; la modificación o el término a los actos, contratos, convenios, sistema o acuerdos que sean contrarios a la ley de protección de la libre competencia; la aplicación de multas a beneficio fiscal hasta por una suma equivalente a diez mil unidades tributarias, reguladas prudencialmente según sea el capital o la capacidad económica del infractor y la gravedad de la infracción; y, declarar la inhabilidad temporal de los responsables para ocupar cargos directivos en colegios profesionales o institucionales gremiales, la que podrá regularse de uno a cinco años.

6.8- Enumeraremos los principales organismos establecidos por la ley para la prevención, investigaciones, corrección y represión de los atentados a la libre competencia o de los abusos en que incurra quien ocupe una situación monopólica, aún cuando no fueren constitutivos de

delito: Las Comisiones Preventivas Regionales, la Comisión Preventiva central, la Comisión Resolutiva y la Fiscalía Nacional Económica.

6.9- Para relacionar el contrato de licencia con las normas de protección de la libre competencia en Chile, citaremos algunos ejemplos referidos a algunas cláusulas de contratos extranjeros que sin lugar a dudas merecerían un profundo análisis en relación a las normas contenidas en el D.L. 211:

- **“El franquiciante se obliga a no otorgar ninguna otra franquicia en dicho ámbito territorial, de modo que a una distancia no inferior a doscientos metros no exista otro negocio de iguales características y objeto negociar con el signo distintivo del franquiciante. Igualmente, se obliga a no distribuir por él mismo los productos objeto de la franquicia, así como a impedir la competencia activa, de otros franquiciatarios sobre ese territorio”.**
- **“El franquiciatario se abstendrá de ejercer un comercio similar al que es objeto de esta franquicia durante un año después de la expiración del contrato en el territorio donde haya explotado la franquicia, ni directa ni indirectamente a través de personas físicas o jurídicas interpuestas”.**
- **“El franquiciatario comprará los productos exclusivamente a los proveedores que el franquiciante designe, estableciendo con los mismos los oportunos contratos de suministro”.**
- **“El franquiciatario fijará libremente los precios de venta al público de los productos, si bien el franquiciante, para evitar, perjuicios a la reputación e identidad de la cadena franquiciada, recomienda que no sean estos superiores a los sugeridos con carácter general para todos los franquiciatarios”.**

6.10- Valgan sólo los ejemplos anteriores, para apreciar la complejidad que puede presentar en nuestro país para sustentar los pactos que algunos lugares del extranjero son comunes para el éxito del negocio de franquicia.

6.11- En consecuencia, el desarrollo del negocio de franquicia en Chile, precisará de un arduo trabajo creativo de quienes prestemos asesoría especializada a los agentes intervinientes en el negocio, para compatibilizar los objetivos del negocio con las normas legales vigentes en materia de protección de la libre competencia, previniendo contingencias de infracción que pudieran llegar a afectar tanto a franquiciantes como a franquiciatarios.

6.12- Con respecto a la legislación de protección al consumidor, señalaremos que la misma se encuentra contenida en la Ley N° 18.223. Asimismo, es del caso hacer notar que actualmente se encuentra en discusión por el Poder Legislativo un proyecto de ley sobre la materia. La disposición legal en comento, contiene la tipificación de una serie de conductas constitutivas de infracciones que son sancionadas con multa a beneficio fiscal.

6.13- Las principales infracciones que se pueden presentar en perjuicio del consumidor son las siguientes:

- La defraudación ya sea en calidad, cantidad, identidad, sustancia, procedencia, peso o medida.
- El cobro de un precio superior al exhibido o al que figura en sus cartas, menús, circulares, propaganda, ofertas, presupuestos o en otros documentos similares vigentes.
- La negación injustificada de venta de cualquier bien o prestación de servicio comprendido en el respectivo giro en las condiciones ofrecidas.
- El no publicar los precios de los artículos o productos que expende o de los servicios que ofrece, estando obligado a exhibirlos o publicarlos.
- La no rotulación de los bienes o servicios que produzca, expende o preste, en el caso de estar obligado a ello, o faltare a la verdad en la rotulación, la ocultare o alterare.
- El incumplimiento injustificado a la promesa, al momento de vender un bien, de prestar posteriormente servicio técnico y repuestos.
- La suspensión o paralización de un servicio en forma injustificada, que fuera previamente contratado y por el cual se hubiere pagado derecho de conexión, de instalación, de incorporación o de mantención.
- El falsear en la promoción de ventas de bienes o servicios sus cualidades.

Todo lo anterior, sin perjuicio de las correspondientes indemnizaciones de perjuicios.

6.14- Las infracciones mencionadas, tienen una importante gravitación en el contrato de franquicia, pues independientemente de las sanciones a que se pueden ver expuestos los infractores, ellas causan un daño objetivo a la marca del producto, que es uno de los activos más importantes de la franquicia.

Capítulo VI. Tributación del Franchising en Chile.

Objetivo: Conocer los aspectos centrales de la reglamentación tributaria chilena que rige los negocios de franchising.

Introducción

- I.- Impuesto adicional
- II.- Tributación del Franquiciador y franquiciado, ambos nacionales.
- 3.- Franquiciador nacional y franquiciado extranjero.
- 4.- Franquiciador y franquiciado extranjero, este último establecido en Chile.

I.- Impuesto Adicional para Master franchisees en Chile.

1) Tasa de 35% por las remesas al exterior de utilidades tributables a las personas naturales extranjeras que no tengan residencia ni domicilio en Chile y a las sociedades o personas jurídicas constituidas en el extranjero, que tengan en Chile cualquier clase de establecimientos permanentes, tales como sucursales, oficinas, agentes o representaciones (Art. 58 Nro. 1, L.I.R.)

2) Tasa de 35% sobre el total de las cantidades pagadas o abonadas en cuenta, sin deducción alguna, a personas sin domicilio ni residencia en Chile, por el uso de marcas, patentes, formulas, asesorías y otras prestaciones similares (Art. 59 Inciso 1ero., L.I.R.)

3) Tasa de 20% sobre las remesas de fondos que se efectúen para remunerar servicios prestados en Chile o en el exterior por concepto de trabajos de ingeniería o asesorías técnicas en general (Art. 59 Nro. 2, L.I.R.)

Son rentas fuentes chilenas (Art. 10 L.I.R.)

*Las que provienen de bienes situados en el país o de actividades desarrolladas en el.

* Los derechos por el uso de marcas y otras prestaciones analogas derivadas de la explotación en Chile de la propiedad industrial o intelectual.

II. TRIBUTACIÓN SOBRE EL FRANCHISING

1.-IMPLICANCIAS TRIBUTARIAS

a) El fee y los royalties tributan impuesto adicional de tasa 30% sobre la cantidad remesada, sin deducción alguna.

Excepción: Las asesorías técnicas, tributan un 20%.

b) El franquiciado nacional es el obligado a retener dicho impuesto adicional, y declararlo y pagarlo hasta los 12 primeros días del mes siguiente al de la retención.

El monto de la retención dependerá del acuerdo fijado en el contrato de Franchising.

c) Para el franquiciado, la suma inicial constituye un gasto de organización y puesta en marcha (gasto aceptable diferido hasta un máximo de 6 ejercicios). Los royalties gastos tributarios del ejercicio, teniendo presente el tope para el monto total de gasto aceptado (20% de los ingresos por venta o servicios del giro).

d) Exención del impuesto al valor agregado. Cuando el franquiciado queda afecto a Impuesto Adicional, según el artículo 59 de la Ley de Renta, queda exento del impuesto al Valor Agregado IVA (Art. 12 D.L. 825/74).

2.-FRANQUICIADOR (Franchisor) Y FRANQUICIADO (Franchisee), AMBOS NACIONALES.

IMPLICANCIAS TRIBUTARIAS

A) El fee y los royalties que cobre el franquiciador al franquiciado están efectos de I.V.A. (Tasa 18%) y debe emitirse la factura respectiva. (Art. 8 Letra H y Art. 52; D.L. 825/74)

- Para el franquiciador es el debito fiscal
- Para el franquiciado es el crédito fiscal

B) Dichos cobros para el franquiciador constituyen ingresos tributables en el ejercicio de su percepción o devengo.

- Afectos al impuesto de primera categoría, Tasa 16,5% (17% a contar del año 2004).
- Afectos a P.P.M.

C) Para el franquiciado la suma inicial constituye un gasto de organización y puesta en marcha (gasto aceptable diferido hasta 6 ejercicios), y los royalties gastos tributarios del ejercicio.

3. FRANQUICIADOR NACIONAL Y FRANQUICIADO EXTRANJERO

IMPLICANCIAS TRIBUTARIAS PARA EL FRANQUICIADOR NACIONAL

A) La regla general, es que el fee y los royalties se encuentran gravados con I.V.A., tasa 18% (Art. 5 D.L. 825/74)

* Exención: Si el servicio nacional de aduanas califica la prestación como exportación (Art. 12, Letra E, Nro. 16; D.L. 825/74), con franquiciado extranjero. La exención tiene validez en la medida que el Servicio Nacional de Aduana emita una resolución que autoriza la exención.

B) Tales cobros constituyen ingresos tributables en el ejercicio de su percepción (renta líquida percibida), y deben afectarse con el impuesto de primera categoría tasa 16,5 (además afectos a P.P.M.). (17% a contar del año 2004).

NOTA: Si el franchising opera en Argentina, los ingresos recibidos en Chile están exentos de impuestos con Argentina.

4. FRANQUICIADOR Y FRANQUICIADO EXTRANJEROS, ESTE ULTIMO ESTABLECIDO EN CHILE.

IMPLICANCIAS TRIBUTARIAS PARA EL FRANQUICIADOR EXTRANJERO

A) INTERNACION DE CAPITALS:

A.1) Vía Capítulo XIV (C.C.N.I.), mínimo US\$ 10.000

A.2) Vía D.L. 600/74, mínimo US\$ 25.000

En ambos casos (A.1 y A.2) el capital invertido para ser repatriado, debe mantenerse en Chile al menos 1 año, y las utilidades remesarse en cualquier momento.

Mediante el D.L. 600/74, los bienes de capital importados están exentos de I.V.A. además, se permite al inversionista extranjero someterse a la invariabilidad tributaria de un 42%. Se puede renunciar a la tasa invariable en cualquier momento, con lo cual las remesas de utilidades quedarán gravadas con las tasas generales de la Ley de la Renta (16,5% Impuesto de Primera Categoría (35% - 16,5%)=18,5% de Impuesto Adicional).

Estas empresas establecidas como Agencia Tributaria con Impuestos de Primera Categoría, por las utilidades corporativas, tienen tasa de 16,5% (17% al 2004) de Impuesto Adicional, por las utilidades remesadas al exterior, con rebaja del impuesto corporativo, cuando corresponda.

Para penetrar hasta médula del banco de hábitos adquiridos y poder cambiarlos, sólo hay dos caminos. Ambos arduos y fatigosos, pero definitivamente seguros.

- 1.- La repetición perseverante
- 2.- El aislamiento voluntario. **Carlos Cuauhtémoc Sánchez-Mexicano**

ALCANCE COMUN PARA TODAS LAS SITUACIONES 1, 2, 3 Y 4 ANTERIORES

La importación de bienes que eventualmente pueda realizar el franquiciado o el subfranquiciado en Chile, deberá pagar:

- * Gravámenes aduaneros (derechos de internación)
- * Gastos de almacenaje, desaduanamientos, etc.
- * I.V.A. (sobre el valor aduanero, incluido los gravámenes aduaneros)

NOTAS:

(1) El pago de los derechos de adunas puede diferirse hasta un plazo máximo de 7 años (Ley Nro. 18.634787), beneficio que está vigente hasta el 31 de diciembre de 2005.

(2) El I.V.A. soportado constituye un crédito fiscal para el importador.

Capítulo VII. Modelo de contrato para el Franchising.

MODELO DE CONTRATO CHILENO

Comparecen:.....,RUT....., domiciliado en.....Santiago., Restaurant FAST FOOD S.A. En adelante "el franquiciador", por una parte, y por la otra, RUTquienes comparecen por si, domiciliados en, comuna, en adelante "el franquiciado" y exponen:

PRIMERO: Antecedentes

Las partes declaran reconocer los siguientes hechos:

A) Restaurante Fast Food S.A, por más de 10 años de operación, gracias a un sostenido esfuerzo y a una permanente adecuación al cambio tecnológico se ha convertido en líder en el rubro de Comida Rápida, ganándose un prestigio por los servicios prestados a sus clientes, distinguiéndose claramente de la competencia por sus equipos, servicios, locales, atención, personal, marcas y emblemas característicos. Esta reputación ha originado una demanda y una clientela y plenamente identificada con las comidas rápidas.

B) Restaurant FAST FOOD S.A. es dueño exclusivo de un derecho de llaves consolidado y de una alta reputación en los Malls y principales centros comerciales de Santiago y Regiones. Su marca, nombre comercial, emblema, diseños, símbolos, logotipos e imagen corporativa de sus edificios y locales identifican y distinguen las características de sus servicios y negocios.

C) El franquiciado identificado arriba, ha manifestado interés en explotar un local bajo nombre de Restaurante FAST FOOD ubicado en la ciudad de.....,comuna de....., provincia de....., de la Región, todo ello con el fin de explotar y gozar de los beneficios que le otorga ser franquiciado de Restaurant FAST FOOD S.A.

D) El franquiciado declara conocer y aceptar que el éxito del negocio en relación a los derechos que se le confieren por este contrato envuelve riesgos que dependen exclusivamente de sus habilidades, participación, compromiso y control de las ventas de su negocio.

SEGUNDO: Propiedad Intelectual Exclusiva

Restaurant FAST FOOD S.A., es propietario de las marcas comerciales y solicitudes de marcas comerciales que a continuación se singularizan, las que se encuentran vigentes en el Registro del Departamento de Propiedad

Industrial del Ministerio de Economía, fomento y Reconstrucción
..... (INDICAR)

TERCERO: Aprobación Previa del Local

Las partes acuerdan y se obligan a que previo al inicio de este contrato Restaurant FAST FOOD S.A., deberá otorgar su conformidad por escrito al local físico en donde operará la franquicia, local que deberá reunir las más importantes de las especificaciones contenidas en este contrato y en los Manuales respectivos.

CUARTO: Licencia y Franquicia

Por este acto, Restaurant FAST FOOD S.A. otorga al franquiciado una licencia para el uso de las marcas comerciales singularizadas en la cláusulas precedentes, todo ello de acuerdo a las limitaciones prescritas en este instrumento. Asimismo, por este acto Restaurant Fast Food S.A. otorga la Franquicia al franquiciado, para la instalación de un local en la ciudad de, el que tendrá el carácter de exclusivo para el territorio comprendido dentro del área urbana que se define a continuación:(Definir).No obstante lo anterior, Restuarant FAST FOOD S.A. expresamente se reserva el derecho a operar, vender, licenciar y franquiciar a otras personas naturales o jurídicas, otros locales comerciales en cualquier punto del país, que esté fuera de los limites urbanos de la ciudad de o del barrio asignado y su respectivo territorio.

QUINTO: Política de Precios y Condiciones de Venta

El franquiciado se sujetará a mantener una política sugerida de precios y condiciones de venta que mantenga en Restaurant FAST FOOD S.A., política que le será informada por esta última de tiempo en tiempo.

SEXTO: Plazo

La licencia y franquicia de Restaurant FAST FOOD S.A. se otorga por el plazo de 5 años, contados desde la fecha de este contrato, plazo que se entenderá renovado tácita y automáticamente por períodos iguales y sucesivos de 5 años, si ninguna de las partes manifiesta a la otra su intención de ponerle término a su vencimiento o en los plazos similares de sus prórrogas. Este aviso deberá darse por escrito en carta certificada al domicilio del franquiciador, con no menos de 90 días de anticipación a la fecha deseada de término.

SÉPTIMO: Estandar de Operación y Servicio

El franquiciado se obliga a que el local comercial en la cual instale la franquicia de Restaurant FAST FOOD S.A. sea construido, preparado y acondicionado para el desarrollo de un Restaurante. Todo ello en estricto

cumplimiento de los planes, especificaciones, requerimientos e instrucciones impartidas por Restaurant FAST FOOD S.A. en los respectivos Manuales. El franquiciado se obliga del mismo modo, a que cualquier modificación o alteración al local comercial sea previamente aprobado por escrito, por el Restaurant FAST FOOD S.A.. Asimismo, el franquiciado se le sugiere adoptar la mayoría de los estándar, especificaciones, procesos, procedimientos, requerimientos, reglas, regulaciones e instrucciones que imparta Restaurant FAST FOOD S.A. en relación a la operación del negocio y sistema de ventas todo ello con el fin de asegurar el mejor nivel de atención y servicio y la conservación y consolidación del derecho de llaves de Restaurant FAST FOOD S.A.. Para este efecto Restaurant FAST FOOD S.A. entrega en este acto al franquiciado los manuales respectivos que permiten operar un local de la cadena, quedando obligado este último a devolverlos a Restaurant FAST FOOD S.A., al momento de la terminación de este contrato.

Los Manuales requeridos y todos los secretos comerciales contenidos en los mismos, serán tratados como confidenciales por el franquiciado, quedándole expresamente prohibida su divulgación a terceros. Restaurant FAST FOOD S.A. estará autorizado a actualizar, cambiar, alterar o modificar los Manuales Confidenciales, en cualquier momento, quedando obligado el franquiciado al cabal cumplimiento de todas y de cada una de las modificaciones, alteraciones o cambios contenidos en el mismo, dentro de los plazos que se considere convenientes por el franquiciador. No obstante lo dicho, las partes acuerdan que cualquier cambio substancial de los Manuales referidos, requerirá de la aceptación del franquiciado para que le sean obligatorios.

OCTAVO: Productos Restaurant FAST FOOD

Restaurant FAST FOOD S.A. señala los proveedores a los cuales se les debe comprar las materias primas, equipos y suministros menores, de modo que en el desarrollo del negocio, objeto de este contrato, sólo se utilicen bienes, productos e insumos claves seleccionados y sugeridos por Restaurant FAST FOOD, aprovechando el franquiciado de las economías de escala de la red. Una lista de los bienes, productos e insumos, con nombre y dirección de los respectivos proveedores, forma parte de este contrato. Ver Anexo (DEFINIR).

La infracción de esta obligación se considera como un evento de incumplimiento grave del contrato y dará derecho a Restaurant FAST FOOD S.A. a darlo por terminado, sin perjuicio de los demás derechos que pueda ejercer al amparo de este instrumento.

Del mismo modo, y teniendo en cuenta las mismas razones que se dan cuenta en esta cláusula el franquiciado se obliga a no vender ningún producto ELABORADO CON BIENES, PRODUCTOS E INSUMOS NO

INCLUIDOS EN LA LISTA ANTERIOR,... sin autorización previa y por escrito de Restaurant FAST FOOD.

El franquiciado podrá utilizar proveedores propios en circunstancias especiales y con la debida aprobación del franquiciador. Especial atención se debe considerar en el caso de las alianzas estratégicas del franquiciador, Restaurant FAST FOOD S.A. con proveedores especiales, que requieren exclusividad de compra de sus productos por la red franquiciada y propia.

NOVENO: Contratos de Arriendo

El franquiciado, en caso de mantener un contrato de arriendo sobre el local comercial donde funcionará la franquicia, se obliga a obtener se modifique el o los contratos de arriendo que mantenga sobre el local, de manera de incluir como cesionario y beneficiarlo del mismo, en caso de no pago de las rentas o de terminación anticipada del contrato a Restaurant FAST FOOD, contemplando la facultad de este último para subrogarse en los derechos del franquiciado y arrendatario, a su arbitrio, y por el resto del período de vigencia del contrato, sin por ello asumir el costo de pagar las rentas atrasadas e impagas u otras prestaciones o indemnizaciones devengadas o adeudadas por el arrendatario en favor del arrendador. Esta modificación deberá ser aprobada, previamente, por Restaurant FAST FOOD sin que pueda considerarse, en ningún evento, que esta última asume o contrae obligación alguna en carácter de fiador o codeudor solidario del franquiciado y arrendatario.

Asimismo, en caso que el franquiciado sea arrendatario del local en donde funcione la franquicia o se encuentre sujeto a cualquier otro título de mera tenencia, el franquiciado se obliga en este acto a que cualquier modificación o renovación de dichos contratos sean debidamente aprobados por restaurant FAST FOOD.

DÉCIMO: Pólizas de Seguros

El franquiciado se obliga a mantener debidamente asegurado, durante toda la vigencia de este contrato y a su costo y cargo, los bienes muebles, instalaciones y cristales del local.

Restaurant FAST FOOD estará facultado en cualquier momento para requerir al franquiciado las pólizas vigentes, quedando este obligado a suministrarlas a la brevedad.

DÉCIMO PRIMERO: Pagos

El franquiciado deberá pagar por concepto de adhesión y entrada al sistema de franquicia FAST FOOD una cuota de incorporación llamada Fee. Este valor asciende a \$..... y deberá ser pagado una única vez, junto con la firma del presente contrato y para lo cual el franquiciador otorgará el Recibo correspondiente.

También, el franquiciado deberá pagar mensualmente al franquiciador un porcentaje sobre las ventas totales, excluido el Impuesto al Valor Agregado (IVA), valor que se denomina Royaltie. Este valor corresponderá a un 5% fijo sobre las Ventas Netas Mensuales.

La liquidación del Royalty se cancelará al franquiciador hasta el día 10 del mes siguiente.

DÉCIMO SEGUNDO: Propiedad Exclusiva sobre Marcas y Derechos de Llaves

Las partes expresamente reconocen y declaran que el franquiciado no adquirirá ningún derecho, título o interés de ninguna clase o naturaleza sobre las marca de propiedad de Restaurant FAST FOOD o sobre el derecho de llaves asociado al mismo. El franquiciado reconoce que Restaurant FAST FOOD es el dueño exclusivo de las marcas y derecho de llaves que asocien al local.

Asimismo, el franquiciado se obliga a publicitar las marcas, diseños y logotipos de Restaurant FAST FOOD de la manera y de la forma que sea especificada por escrito por Restaurant FAST FOOD. Esta última tendrá la facultad de aprobar y autorizar toda la publicidad, propaganda, copias y otros materiales usados en relación con las marcas de Restaurant FAST FOOD en el local respectivo, obligándose el franquiciado, desde ya, a acatar, aceptar e implementar todas y cada una de las instrucciones que imparta Restaurant FAST FOOD en relación al correcto uso de las marcas, logotipos y diseños que se exhiban en el local.

El franquiciado se obliga a proteger y defender las marcas, diseños, logotipos de Restaurant FAST FOOD en el evento de verse expuesta a ésta a la competencia desleal de terceros o al uso indebido de las marcas. Para este efecto el franquiciado se obliga a cooperar con Restaurant FAST FOOD en la defensa y protección de sus marcas y a notificar, de inmediato, al franquiciador, de cualquier violación sea ésta potencial o de hecho de las marcas, diseño, logotipos, etc. de Restaurant FAST FOOD.

Asimismo, el franquiciador se obliga a no utilizar las marcas Restaurant FAST FOOD en ninguna manera que pueda afectar la reputación o pueda poner en peligro su reputación, prestigio comercial o derecho de llaves.

DÉCIMO TERCERO: Beneficios del franquiciado

En virtud de la franquicia, el franquiciado estará facultado para denominar el local donde operará la franquicia con el nombre de Restaurant FAST FOOD, sin poder añadir palabras o símbolos con el objeto de ofrecer los productos y servicios propios de las cadenas locales Restaurant FAST FOOD. Del mismo modo el franquiciado queda autorizado a utilizar el nombre en los elementos complementarios a la actividad propiamente tal, como folletos, promociones, marketing, adornos, regalos y otros

elementos que expresamente autorice por escrito el franquiciador y que estará regulado en los respectivos Manuales entregados por el franquiciador, que el franquiciado estará obligado a respetar. Estos manuales se entregan en el acto y su cabal cumplimiento constituye una obligación esencial para el franquiciado respetar.

En estos manuales se incluyen el proceso de operación del punto de venta (Manual Operativo), el marketing, merchandising, aspectos financieros, el proyecto arquitectónico, los aspectos administrativos y otras materias, esenciales para el manejo exitoso de la franquicia Restaurant FAST FOOD. Se obliga el franquiciado a participar de un período de capacitación para la operación de la unidad, autorizando desde luego la asistencia de su personal para tales fines.

DÉCIMO CUARTO: Responsabilidad

El franquiciado hará la explotación de su local comercial en su exclusivo nombre, a su propia cuenta y riesgo, quedándole vedado asumir cualquiera obligación bajo el nombre de Restaurant FAST FOOD.

En consecuencia, las partes declaran y reconocen que el franquiciado no es agente, empleado o mandatario de Restaurant FAST FOOD.

DÉCIMO QUINTO: Supervisión Técnica y Gestión

El presente contrato de franquicia obliga a Restaurant FAST FOOD a otorgar supervisión técnica e instrucciones en materia de merchandising in-store, contables, de administración y gestión, de presentación del local, diseño del local y operación técnica del mismo.

Por su parte el franquiciado se obliga a acatar y respetar fielmente las instrucciones señaladas precedentemente, como también, a respetar fielmente los manuales; los sistema de comercialización; contratos con proveedores y todos los actos operativos propios de Restaurant FAST FOOD, todo ello con el objeto de preservar el nombre y prestigio de la franquicia.

Asimismo, Restaurant FAST FOOD se obliga a vender y gestionar la compra de todos los productos que se expendan en el local, salvo los de otras fuentes, lo que de acuerdo a lo convenido, deberán ser previamente aprobados por escrito por Restaurant FAST FOOD, debiendo estos, en todo caso, ser contratados y recibidos directamente por el franquiciado.

El franquiciado tendrá derecho a que regularmente sea visitado su local por personal de Restaurant FAST FOOD, en cumplimiento de la obligación de otorgar supervisión técnica y estos provean soluciones o mejoras, o bien tan sólo expresen su opinión sobre la marcha de los aspectos supervisados.

Asimismo, Restaurant FAST FOOD tendrá el derecho a inspeccionar el cumplimiento de las obligaciones pactadas en este instrumento y, en especial, todo aquello que pueda menoscabar el prestigio del franquiciador.

DÉCIMO SEXTO: Obligaciones del Franquiciado

Sin perjuicio del resto de las obligaciones pactadas en este instrumento son obligaciones específicas y especiales del franquiciado las siguientes:

- 1) Entregar al público los mismos productos y servicios ofrecidos por los Restaurantes FAST FOOD y sólo aquellos. Para este efecto, el franquiciado deberá operar con la política de precios, condiciones de venta y lista de productos de Restaurant FAST FOOD.
- 2) Mantener en buen estado de presentación general el local franquiciado y acatar fielmente las instrucciones del franquiciador en este sentido.
- 3) Mantener a disposición del público un buzón de reclamos o un libro similar, cuyos detalles de operación constan en el Manual Operativo.
- 4) Acatar y cumplir las obligaciones prescritas en los Manuales de Operación.
- 5) Exhibir a satisfacción de Restaurant FAST FOOD, los siguientes documentos:
 - a) Libros de ventas, obligación que deberá cumplir diariamente.
 - b) Pagos del Impuesto al Valor Agregado (IVA), obligación que deberá cumplir mensualmente los días 12 de cada mes, y
 - c) Balances Semestrales, obligación que deberá cumplir dentro de los 60 días siguientes al 30 de junio y 30 de diciembre de cada año, respectivamente.
 - d) Documentos que acrediten el cumplimiento de las normas laborales y previsionales del franquiciado.

DÉCIMO SÉPTIMO: Productos

Sólo bajo autorización, expresa y por escrito, de Restaurant FAST FOOD, el franquiciado podrá comercializar otra clase de artículos en el local, que no sean propios de la cadena de Restaurant FAST FOOD.

DÉCIMO OCTAVO: Prohibiciones

A) El franquiciado se obliga, directa o indirectamente, individualmente o como socio o miembro de una compañía en cualquier ubicación del territorio de la República, a no asumir la explotación de otro local de ventas, distribución y servicios análogo o similar al Restaurant FAST FOOD, como asimismo, a no emplearse o adquirir interés o prestar servicios de consultoría a cualquier sociedad que desarrolle al mismo giro de

elaboración, venta y servicio de comidas en locales denominados Restaurante, Restoran, Fuente de Soda, Tasca, Tattoria, Parrillada, Pérgola, Bar, Casino, Taberna y otros donde se expendan comidas preparadas en el propio local y servidas al público en instalaciones ubicadas junto a la cocina, utilizando couvert, mesas, sillas y demás utensilios para autoalimentación.

Esta obligación subsistirá por un plazo no inferior a los 3 años contados desde la fecha de expiración del contrato.

B) Restaurant FAST FOOD ha otorgado y conferido esta franquicia debido a la experiencia, aptitud, dedicación y reputación financiera y capacidad del franquiciado. En consecuencia, sin el consentimiento, previo y por escrito del Restaurant FAST FOOD, el franquiciado no podrá preñar, hipotecar, gravar, vender, ceder, transferir, directa o indirectamente el local destinado a la franquicia, ni sus inmuebles por destinación, como tampoco, podrá ceder o transferir los derechos que se derivan de este contrato.

DÉCIMO NOVENO: Terminación

No obstante lo dispuesto en la cláusula anterior, Restaurant FAST FOOD podrá poner término anticipado al contrato de franquicia con 90 días de anticipación, en los siguientes casos:

a) Por infringir el franquiciado alguna de las prohibiciones señaladas en las cláusulas séptima, octava, novena, décima, décima primera, décima segunda, décima tercera, décima cuarta, décima quinta, décima sexta, décima séptima y décima octava.

b) Por incurrir el franquiciado en causales de caducidad del contrato, entendiéndose por tales, el hecho que el franquiciado sea procesado por delito que merezca pena aflictiva; incurra en protesto de cualquier documento mercantil; reiteradamente venda productos o preste servicios de mala calidad; reiteradamente haya sido denunciado al Sernac o al Juzgado de Policía Local, producto de infracciones a las normas municipales; caiga en quiebra o insolvencia o no cumpla las normas establecidas en los Manuales Operativos; no cumpla con alguna obligación tributaria, laboral o previsional; haya sido clausurado el local por el Servicio de Impuestos Internos, el Servicio Nacional de Salud o demás órganos de fiscalización pública.

c) Por el no pago de los valores de franquicia establecidos en la cláusula décima de este contrato.

La infracción por el franquiciado de algunas de las obligaciones singularizadas en esta cláusulas, dará derecho a Restaurant FAST FOOD a poner término anticipado al presente contrato de franquicia, debiendo dar aviso por escrito al franquiciado con no menos de 90 días de anticipación a la fecha deseada de término.

Una vez terminado el presente contrato, por cualquier causa o razón, el franquiciado deberá abstenerse de seguir haciendo uso de la franquicia otorgada en este contrato, bajo sanción de pagar una multa equivalente, en moneda local, a 20 Unidades de Fomento por cada día de uso indebido de la franquicia de la marca Restaurant FAST FOOD, todo ello sin perjuicio de las acciones civiles y criminales que correspondan, y de lo dispuesto en la cláusula siguiente de este instrumento.

Asimismo, deberá devolver o destruir el letrero comercial y todos y cada uno de los emblemas y logotipos con que se individualiza el local comercial para lo cual faculta irrevocablemente a Restaurant FAST FOOD para retíralos al momento de la terminación del presente contrato.

VIGÉSIMO: Cláusula Penal

Si el contrato termina anticipadamente, sea por voluntad o decisión unilateral del franquiciado por haber éste incurrido en alguna de las causales de terminación contempladas en la cláusula décimo novena, el franquiciado deberá pagar a Restaurant FAST FOOD a título de indemnización, o evaluación anticipada de perjuicios, la suma ascendente al equivalente a, de su venta.

VIGÉSIMO PRIMERO: Término sin derecho a indemnización o compensación

Al término del presente contrato sea éste por vencimiento del plazo o por cualquier otra circunstancia, Restaurant FAST FOOD no pagará suma alguna al franquiciado por concepto de derecho de llaves, creación o mantención de la clientela o apertura de mercado.

El contrato de arriendo de local deberá registrar como reemplazante oficial a Restaurant FAST FOOD, en caso de desistirse el franquiciado a continuar con la explotación del negocio.

VIGÉSIMO SEGUNDO: Arbitraje

Cualquier diferencia, duda o dificultad que se origine entre las partes, con motivo u ocasión del presente contrato, ya que refiera a su validez, vigencia, interpretación, cumplimiento, incumplimiento, resolución y en particular a lo referido en su duración y terminación, será resuelto necesariamente, sin forma de juicio en única instancia por un árbitro arbitrador o amigable componedor en la ciudad y comuna de Santiago, en contra de cuya resoluciones no habrá lugar a recurso alguno, lo que las partes renuncian anticipadamente, salvo al de queja.

Para este efecto designan a don, y en su defecto y si éste no pudiese o no quisiera aceptar, ejercer o seguir ejerciendo, las partes designan a don, y en su defecto y si éste no pudiera o no quisiera aceptar ejercer o seguir ejerciendo, las partes designan a don.....

A falta de lo anterior, el árbitro será designado por las partes y en subsidio por la justicia ordinaria, caso en el cual el árbitro deberá ser designado de entre un abogado que haya ejercido el cargo de integrante de la E. Corte Suprema durante al menos dos períodos.

VIGÉSIMO TERCERO

Para todos los efectos legales y en especial para los avisos y modificaciones previstas en este contrato, las partes designan los siguientes domicilios: Restaurant FAST FOOD S.A. fija el de sus oficinas centrales ubicadas en..... El franquiciado fija el del local ubicado en comuna , ciudad de

Firman, en Santiago de Chile, de de 200.....

Por Restaurant FAST FOOD S. A.

Por

.....

Franquiciador

Franquiciado

Capítulo VIII. Ideas de negocios para Emprendedores.

Objetivo: Mostrar algunas ideas de las centenares que ya se aplican y de las miles que pueden generarse en algunos de los muchos ámbitos o espacios disponibles en toda la sociedad.

- Agroemprendimientos. Oportunidades en la agricultura y sus derivados.
- Ecoemprendimientos. Negocios derivados de la ecología
- Capital de Riesgo

AGROEMPREDIMIENTOS:

En el año 2000 el Director del Colegio Agrícola Cruz del Sur Sr. Oscar Rivas (66 años), me invitó a participar en la premiación de un proyecto que se había llevado a cabo durante meses en esa institución. Se trataba de una experiencia con jóvenes estudiantes de enseñanza media agrícola, la mayoría de ellos de origen mapuche.

Era un día a fines del verano, me costó llegar al objetivo entre tantos caminos rurales poco señalizados como un ciudadano como yo está acostumbrado. El Director me esperaba, además de un grupo de autoridades que participarían del acto de cierre de esta actividad. Esta se había iniciado hace meses con un proceso de capacitación emprendedora propia para un grupo de entusiasmados jóvenes rurales.

El colegio estaba enclavado en un fundo de xxx hectáreas, localizado en el pueblo de Vilcún, IX Región-Chile, distantes 680 kilómetros de Santiago, al Sur de Chile, con accesos a través de polvorientos caminos entre paisajes de ensueño, hacia la cordillera de los Andes. El liceo contaba además con una infraestructura que permitía que algunos alumnos pudieran vivir en ese lugar.

El lema del colegio es todavía "Educar, emprender e innovar en el mundo rural", haciendo una clara diferencia entre la vida citadina y la campesina. Terminado el acto formal con discursos y saludos de autoridades de la IX Región, entre las que estaba el Gobernador, procedimos a visitar los espacios de tierra asignados a cada uno de los alumnos que cursaban la enseñanza media, los que después de haber sembrado diversas legumbres, cultivos y cuidados de animales, demostraran ante un jurado los resultados obtenidos.

Antes de iniciar el proceso de evaluación, se me acercó una pareja de padres que venían a ver a su hijo, para decirme lo sorprendidos que estaban con el, no entendiendo muy bien lo que pasaba. La madre me dijo que su hijo estaba "extraño", hablaba mucho, estaba muy "acelerado" y "había un brillo en sus ojos que le sorprendía y preocupaba", me terminó contando. En síntesis, lo que pasaba era que ese joven y los otros, estaban muy motivados con su proyecto, con un grado alto de optimismo y de confianza en sí mismo. Algo inédito para gente que está lejos del concepto del "éxito".

Al iniciar el proceso de evaluación cada alumno estaba frente a cada ½ hectárea asignada, y en un improvisado y modesto papelógrafo se informaba las características de la siembra respectiva. Tuvimos la oportunidad de evaluar diversas plantaciones, y a medida que recorríamos cada una de ellas, me sorprendía por la calidad de la producción, principalmente los tomates bajo techo, dada las difíciles características del clima. También las habas, lechugas, zanahorias y diversas plantaciones. En este proceso nos acompañaban los padres, la mayoría de ellos con un nivel de ingresos que no superaba el sueldo mínimo, según datos que me fueron proporcionados privadamente.

Posteriormente pasamos a evaluar los gallineros, crianza de cerdos y a maravillarnos con diversas plantaciones que a mí me dejaron muy entusiasmado. Cuando niño soñaba con ser Agrónomo y aún lleno mi casa con plantaciones de legumbres en la primavera. Todo tenía para mí un sabor especial.

La verdad que cada vez que me recuerdo de ese momento, me emociono mucho. Sobre todo al ver a esos maravillosos jóvenes, tan entusiasmados.

La sorpresa mayor para la mayoría de los jurados, no involucrados en el proceso de capacitación previo, fue verificar la venta de los productos en una feria donde cada joven había constituido una empresa legal, con boletas de servicios y todas las formalidades del caso.

Recuerdo que uno de los jóvenes de 16 años se me acercó para ofrecerme unas conservas de guindas en frasco de vidrio, sumado a unas mermeladas de, fruto propio de esa maravillosa Región. En la verdad me sentí asediado por este "vendedor" innato, que me convenció de las maravillas de su producto y terminé comprando varios de sus productos.

En síntesis, un grupo de jóvenes marginados de los "adelantos" que vivimos en las grandes ciudades, nos daban un ejemplo emprendedor que nos sorprendió a todos.

Fue en ese momento que me decidí a formalizar lo que es hoy la Fundación Emprendedores, quien ha hecho posible que este E-book llegue a todos los jóvenes de nuestro país y a muchos de nuestro continente.

CAPITAL DE RIESGO

En tiempos de “crisis” continua desarrollándose en nuestro país, un grupo de osados emprendedores orientados a la explotación de nuevas oportunidades de negocios. Ellos consideran los momentos que vive la economía como una época única de nuevas oportunidades para desarrollar ideas que le den empleo a la gente.

La proporción es de 100 dependientes por 1 emprendedor.

El nuevo siglo nos demuestra el lento fin de la gran corporación. Lo que hay ahora son proyectos y estos deben ser llevados a cabo por estos nuevos creadores.

La gente ahora no vale por lo que sabe, sino por lo que hace con lo que sabe.

Hoy Chile tiene un mercado de 1.850 millones de consumidores, gracias a la negociación de tratados de libre comercio con la Unión Europea y Estados Unidos , entre otros.

El resultado de esta ecuación es una sola, abordar este inmenso mercado con nuevos proyectos, aprovechando su tamaño, las ventajas de los bajos costos de la comunicación, de las computadoras, de los viajes y de todo aquello que dificultaba la forma de hacer negocios. Todos elementos que cuestionan a la mayoría de los gerentes corporativos, que desde sus asépticas oficinas creen que el mundo esta centrado en los comités, budgets y en reuniones de “coordinación”.

Sin embargo, una de las tantas dificultades que deben superar los empresarios y en particular los *Entrepreneurs o empresarios modernos*, es la obtención del capital para enfrentar sus proyectos, ya que estos últimos no son calificados – por trayectoria o patrimonio - por el sistema financiero ni por las organizaciones gubernamentales.

Al respecto surge como solución, la necesidad de dinamizar el desarrollo de la incipiente y pequeña industria de capital de riesgo local. Esta presenta dos formas de obtener capital, uno de ellas son los FIDE, o Fondos de Inversión en nuevas empresas, nombre criollo de los Fondos de Capital de Riesgo. Estos Fondos existen hace varios años pero no han estado orientados a sus

verdaderos fines y en este momento hay cambios a la legislación, en trámite en el Congreso.

Quienes nutren de recursos a esos Fondos son privados, organismos internacionales y empresarios interesados en hacer nacer nuevos emprendimientos. Empresas sin historia pero que pueden retribuirles grandes resultados.

En este caso los FIDES participan de la nueva empresa, como socios y no como financistas.

Sobre el particular, el proyecto de ley de reforma de capitales II, incorpora algunas modificaciones a las normativas vigentes que podrían entusiasmar, según entusiastas, a las AFPs a invertir en los fondos de inversión. Entre ellas algunas preferencias garantizadas por el Estado, en el caso que los fondos se endeuden.

También se extiende la exención en las ganancias de capital a los tenedores de cuotas de fondos por un plazo de cinco años, por las utilidades de los fondos en la liquidación de sus inversiones.

Pero los Fondos de Inversión son sólo una punta del iceberg, la otra está constituida por el espíritu de estas nuevas empresas, las cuales para poder cautivar el interés de éstos inversionistas, entre otros atributos, no deben seguir siendo dirigidas por gerentes que insisten en obtener la red de seguridad de un jugoso contrato de empleo y un paracaídas de oro. Sólo así podrán compartir el éxito que logró *Yahoo*, financiada desde sus inicios por prestigiosas compañías de capital de riesgo, donde su director ejecutivo, no tiene un contrato de empleo complejo, como tampoco lo tienen muchos de los nuevos *Entrepreneurs* chilenos, que sacrifican todo por una idea y un sueño.

Una de las formas tradicionales de obtención de Capital de Riesgo en Chile, ha sido la Economía Informal o llamada FFF, Family, Friends and Fools, traducido como Familia, amigos y arriesgados. También se les ha llamado IDOLOS, Check writers o money men.

Ellos son proveedores de capital de riesgo menos conocidos, que tienen las nuevas empresas chilenas. Son importantes porque apoyan ideas nuevas arriesgando su capital en proyectos sin historia, sobretodo de jóvenes profesionales que no quieren ser empleados.

No aparecen en la guía telefónica, pero generalmente son empresarios o ejecutivos senior que buscan nuevos proyectos.

Encontrar un IDOLO en Chile, no es tarea fácil, porque ellos aman la privacidad.

Hasta ahora se han escrito muchos libros y se han hecho muchos concursos sobre la antigua forma de conseguir recursos en actividades bursátiles, pero nada se sabe como opera el mercado informal de capitales. Lo que pasa que en Chile existe una subestimación de este mercado.

Es muy probable que cada uno de nosotros ya haya escuchado o leído en los medios alguna historia de un entrepreneur joven que le fue bien con su nueva empresa, gracias a la misteriosa inversión inicial que por lo general atribuimos a malos manejos.

Yo creo que en Chile, existen muchos más IDOLOS que buenas ideas y falta absoluta de metodologías que se enseñen en la Universidades para encontrar a estos benefactores. Somos un país de ideas copiadas y poco creativas y de Universidades que preparan legiones de empleados dependientes.

El escenario actual se asemeja a un gran tablero de ajedrez, en que Entrepreneurs e Idolos, se buscan con los ojos vendados y hablando lenguajes diferentes.

La Reforma que esta en el Congreso regulará la parte visible de este sistema, pero la parte más importante aún esta por verse. Es por eso que un Entrepreneur amigo le señaló recientemente a su profesor de Administración de Empresas.

“Tu vez cosas que existen y te preguntas ¿por qué? Yo veo cosas que no existen y me pregunto ¿por qué no?

Piénselo. Es el futuro de Chile que está en juego.

REFLEXIÓN FINAL

Los caracteres emprendedores ascienden a la propia dignidad nadando contra todas las corrientes rebajadoras, cuyo reflujo resisten con tesón. Frente a los otros se les reconoce de inmediato, nunca borrados por ese brumazón moral en que aquellos se destiñen. Su personalidad es todo brillo y arista

Han creado su vida y servido un ideal, perseverando en su ruta, sintiéndose dueños de sus acciones, templándose por grandes esfuerzos: seguros en sus creencias, leales a sus afectos, fieles a su palabra. Nunca se obstinan en el error, ni traicionan jamás a la verdad. Pujan contra los obstáculos y afrontan las dificultades. Son respetuosos en la victoria y se dignifican en la derrota: como si para ellos la belleza estuviera en la lid y no en su resultado. Siempre, invariablemente, ponen la mirada alto y lejos; tras lo cual, como fugitivo, divisan un ideal más respetable cuanto más distante. Estos optimates son contados; cada uno vive por un millón

Poseen una firme línea moral que les sirve de esqueleto o de armadura. Es alguien.

Su fisonomía es la propia y no puede ser de nadie más: son inconfundibles, capaces de imprimir su sello indeleble en mil iniciativas fecundas.

Las gentes domesticadas los temen, sin advertirlo, empero, los adoran. Son los verdaderos amos de la sociedad los que agreden el pasado y preparan el porvenir, los que destruyen y plasman.

El cristal tiene una forma preestablecida en su propia composición química; cristaliza en ella o no, según los casos; pero nunca toma otra forma que la propia. La persona emprendedora es como un cristal, siempre brilla, porque es su esencia. La arcilla, en cambio, carece de forma propia y toma la que le imprimen las circunstancias exteriores, los seres que la presionan o las cosas que lo rodean; conserva el rastro de todos los surcos y el hoyo de todos los dedos, como la cera, como la masilla; será cúbica, esférica o piramidal, según la modelen. Así son los caracteres mediocres; sensibles a las coerciones del medio en que viven, incapaces de servir una fe o una pasión.

En síntesis, el emprendedor, es el que hace que las cosas sucedan

Fernando Vigorena Pérez, para Chilena solo noticias

