

¹Star+ Estilos, MASISA Las Microfranquicias

Gerardo Lozano Fernández y Francisco Layrisse

Antecedentes:

1. Nacimiento de la empresa u organización

En 1960 se fundó en Santiago de Chile la sociedad “Maderas Aglomeradas Ltda.” que posteriormente pasó a llamarse MASISA, siendo el primer productor de tableros aglomerados en el país. En 1998 expandió sus operaciones a México y para el 2015 contaba con cuatro plantas industriales y 81 locales “Placacentro”, los cuales manejaba con la misma filosofía de sostenibilidad que caracterizaba a la empresa.

“Desde su fundación, MASISA, tiene un fuerte compromiso con la gestión sostenible del negocio. Hemos siempre buscado la forma de incorporar en nuestra operación variables sociales y ambientales para integrarlos a nuestra estrategia”, comenta Rafael Ayala, director de nuevos negocios en MASISA México. Durante 2015 obtuvo importantes reconocimientos en este tema entre los que se destacan, en Chile: Transparencia Corporativa, Líder en Sustentabilidad, Líder en Gobierno Corporativo; en Brasil: Empresa más Sustentable y Referente de Seguridad DuPont; en Argentina: Empresa más Sustentable del País y para todo Latinoamérica: Top 10 en innovación.²

2. Objetivo principal de la empresa u organización

De acuerdo a su memoria anual 2015, MASISA considera su negocio principal como la producción y comercialización de tableros de madera para muebles y arquitectura de

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

² MASISA. Memoria anual Informe Integrado 2015. P. 26. Extraído de: http://www.masisa.com/wp-content/files_mf/1460488827Informe_Masisa_2015.pdf el 1ero de Diciembre de 2016.

interiores (por sus siglas MDF y MDP/PB) en Latinoamérica siendo, en este segmento de la región, la segunda mayor compañía en términos de capacidad productiva.³

De igual manera, la empresa explica a través de su memoria anual su propuesta de valor como el: “ser una marca confiable, cercana a todos sus públicos interesados, anticipándose a las necesidades de los mercados por medio de la innovación en productos con diseño de vanguardia y servicios, y operando en forma responsable con la sociedad y el medio ambiente.”⁴

3. Presencia en el mercado de la organización u empresa

Para el 2015, MASISA se encontraba operando con 11 plantas industriales, en cinco países de Latinoamérica: Chile, Argentina, Brasil, Venezuela y México, de las cuales 10 cuentan con certificación en ISO 9.001, ISO 14.001 y OHSAS 18.001, con excepción de las plantas de Rexcel adquiridas en año 2013 en México. Además de sus plantas industriales, operaba 332 locales Placacento MASISA, que eran el principal canal de distribución y servicio a sus clientes, y poseía cerca de 200 mil hectáreas de plantaciones forestales.⁵

MASISA tenía una capacidad instalada de 3.327.000 metros cúbicos anuales para la fabricación de tableros, además de 1.798.000 metros cúbicos anuales para recubrimiento de tableros con papeles melamínicos y folios. Asimismo, poseía una capacidad anual total de 721.000 metros cúbicos de madera aserrada y procesos de remanufactura para la fabricación de molduras de MDF.⁶

a empresa concentraba sus actividades operativas y comerciales en América Latina donde, en 2015, esta región representaba el 82.4% de las ventas, mientras que el 17.6% remanente lo orientó a diversos mercados de exportación.⁷

En la tabla de abajo se encuentran algunos indicadores financieros de la empresa:

³ MASISA. Memoria anual Informe Integrado 2015. P 188. Extraído de :

http://www.masisa.com/wp-content/files_mf/1460488827Informe_Masisa_2015.pdf el 1ero de Diciembre de 2016.

⁴ MASISA. Memoria anual Informe Integrado 2015. P 35. Extraído de: http://www.masisa.com/wp-content/files_mf/1460488827Informe_Masisa_2015.pdf el 1ero de Diciembre de 2016.

⁵ MASISA. Memoria anual Informe Integrado 2015. P 10. Extraído de: http://www.masisa.com/wp-content/files_mf/1460488827Informe_Masisa_2015.pdf el 1ero de Diciembre de 2016.

⁶ MASISA. Memoria anual Informe Integrado 2015. P 35. Extraído de: http://www.masisa.com/wp-content/files_mf/1460488827Informe_Masisa_2015.pdf el 1ero de Diciembre de 2016.

⁷ MASISA. Memoria anual Informe Integrado 2015. P 51. Extraído de: http://www.masisa.com/wp-content/files_mf/1460488827Informe_Masisa_2015.pdf el 1ero de Diciembre de 2016.

Tabla 1: Información financiera MASISA

Información consolidada (8 países)	Valores al 31.12.2014
Valor económico generado	MUSD\$
Concepto	
Ingresos por actividades del negocio	1.712.750
Importes procedentes de obligaciones financieras	396.784
Importes por venta de activo fijo	93.872
Valor económico generado	2.203.406
Valor económico distribuido	MUSD\$
Concepto	
Pago a proveedores y otros gastos operativos	-1.353.895
Salarios y beneficios sociales a los colaboradores	-164.973
Pagos de cuotas de leasing, bonos y préstamos	-556.555
Pagos al Estado	-15.753
Pagos de dividendos a los accionistas	-4.911
Inversiones comunitarias (Nota 1)	-46
Costo por adquisición activo fijo	-103.042
Otros	-27.846
Total valor económico distribuido 2014	-2.227.021
Incremento o disminución neto de efectivo y equivalente al efectivo	-23.615

Nota 1: Este ítem corresponde a donaciones y cuotas sociales. No incluye Inversión en Programas comunitarios, éstos se cargan en los costos operacionales y Gastos de Administración y Ventas. En el caso de Chile opera también la Fundación San Isidro de MASISA que apalanca recursos públicos para implementar programas de Educación de adultos (Nivelación de estudios) en el área de influencia

Fuente: MASISA. Reporte GRI Contenidos Básicos Generales. P 98. Extraído de:
http://www.masisa.com/wp-content/uploads/2016/05/Fichas-Masisa_FINAL_abril-2016.pdf el
 1ero de Diciembre de 2016.

Situación:

1. Contexto de la empresa u organización a nivel nacional e internacional si es necesario

Tradicionalmente, MASISA como empresa regional, mantenía poco contacto con el usuario final de sus maderas, es decir, con el consumidor que disfrutaba de un mueble terminado. Normalmente, su trato era únicamente con intermediarios dentro de la cadena de valor: carpinteros tradicionales, ebanistas y mayoristas de muebles (aquí en adelante nos referiremos a este grupo como carpinteros), quienes acudían a los Placacentro para comprar tableros cortados y enchapados, y herrajes.

Los Placacentros son “una red de tiendas especializadas que concentran en un solo lugar todo para el carpintero mueblista, ofreciendo un amplio mix de productos MASISA y complementarios para la fabricación de muebles. Además, Placacentro MASISA entrega a sus clientes servicios de calidad como la optimización de corte, dimensionado de tableros, enchapado de cantos, instalación de bisagras, entre otros.”⁸

Los Placacentros integraban tres elementos indispensables para dar servicio a los carpinteros, 1) era una tienda ordenada, limpia y con un equipo de diseño, desde el cual se servían siete segmentos de mercado; además, 2) era una fábrica, que era la esencia del PLACACENTRO; contaba con maquinaria industrial de avanzada para tratar y trabajar el tablero y, 3) era una bodega que evitaba que el carpintero tuviese inventario. MASISA generaba este ecosistema que le permitía brindar a sus clientes, los carpinteros, todos los materiales y servicios en forma integrada y de esta forma se convertía en un esquema de *one-stop shopping* para cumplir con la propuesta de valor del Placacentro: “Todo para el carpintero”.

Para el 2014 en México, el sector mueblero representaba el 1.3% del PIB nacional y generaba aproximadamente 129,000 empleos directos, según cifras de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación.⁹ Específicamente, el mercado de tableros era sumamente competido dado que éstos eran, prácticamente *commodities*, por lo que un proceso de agregación de valor era una base para lograr una ventaja competitiva.

⁸ Placacentro MASISA. Extraído de: <http://www.placacentro.com/mex/nosotros/> el 1ero de Diciembre de 2016.

⁹ AFAMO. La industria mueblera crecerá 3% en 2014. Extraído de: <http://www.afamo.com.mx/node/97> el 1ero de Diciembre de 2016

Al respecto Rafael Ayala, director de nuevos negocios comenta: “De hecho, el trabajo que se hace en los Placacentros para nosotros es un proceso que agrega mucho valor y prueba de ello es el éxito de la expansión que hemos tenido con la red y los comentarios que recibimos de nuestros clientes [los carpinteros]. Sin embargo, al no tener contacto con el consumidor final, sentíamos que estábamos perdiendo una oportunidad importante de obtener información que nos permitiría agregar aún más valor a nuestros procesos y así obtener mayores ventajas competitivas. Digamos que se juntó el agua con la sed. Nosotros ya traíamos la inquietud de empezar a acercarnos con el usuario final, de hecho, ya desde el 2011 empezamos a acercarnos mucho más a nuestro cliente, el carpintero, a través de la generación de la iniciativa Red M, un programa de recompensas y capacitación que hoy día reúne a la comunidad de carpinteros más grande de Latinoamérica. Este programa de acercamiento con el carpintero, que se ejecutaba a través de los Placacentros, fue la semilla que nos ayudó a generar el concepto de lo que hoy día es Estilos y así como quien espera una señal del cielo, llegaron FUNDES y el BID para empezar a trabajar el tema de microfranquicias.”

De hecho, MASISA ya tenía una relación muy estrecha con FUNDES con el cual había colaborado en numerosos proyectos anteriores. En el 2011, FUNDES y la Secretaría Economía apoyaron en gran medida el programa de Red M. Esta colaboración integrativa fue la que llevo a FUNDES y a MASISA a revisar la propuesta de microfranquicias del BID. Para el 2013, MASISA y FUNDES desarrollaron juntos el modelo de negocio de lo que hoy es Estilos y buscaron recursos adicionales con la Secretaría de Economía hasta iniciar el piloto en 2014. Así pues, para MASISA México, este proyecto significó una clara oportunidad de pasar de venta de tableros cortados y enchapados a la fabricación de muebles de bajo diseño.

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

El inicio del proyecto de microfranquicias es resultado de la suma de intereses de varios actores empezando por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), organización financiera internacional creada en el año de 1959 con el propósito de financiar proyectos viables de desarrollo económico, social e institucional y promover la integración comercial regional en el área de América Latina y el Caribe¹⁰, quien en conjunto con FUNDES, organización que promueve e impulsa el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa en

¹⁰ Banco Interamericano de Desarrollo. Wikipedia. Extraído de: https://es.wikipedia.org/wiki/Banco_Interamericano_de_Desarrollo el 1ero de Diciembre de 2016

América Latina¹¹, estaban explorando trabajar con organizaciones diversas para promover la generación de microfranquicias.

Para implementar el proyecto de las microfranquicias, el FUNDES y el BID buscaron aliados locales y encontraron en la Secretaría de Economía una alianza para promover el crecimiento profesional y ofrecer oportunidades laborales y de emprendimiento a la base de la población. Aunado a una necesidad de mercado y el interés de participar de una empresa grande del sector privado, inició el proyecto de microfranquicias en MASISA que más adelante adoptó el nombre de Estilos.

Al respecto comenta Rafael Ayala: “la verdad, en ese momento no sabíamos a que nos estábamos metiendo. Ya después de entrarle al proyecto nos dimos cuenta que hasta cierto punto los demás actores estaban iguales. Fue y sigue siendo un proyecto vivo que se fue definiendo a medida que todos íbamos entendiendo lo que implicaba. Esto generó bastante dinamismo y muchísimos cambios que se iban realizando a medida que el proyecto se iba esclareciendo y se operaba.”

En la actualidad, gracias a la experiencia obtenida en los diferentes proyectos de microfranquicias, FUNDES lo define como: “Una forma de desarrollo económico llave en mano que se crea con base en el concepto replicable de las franquicias, pero se enfocan en perseguir un fin social. Hace coincidir la capacidad, experiencia y propósito social de una empresa con el potencial de trabajo de una comunidad. Así las empresas crecen empoderando a las personas de este segmento. La Microfranquicia tiene bajo costo, regularmente no requiere local, es práctica, incluyente, sostenible y quien la compra debe trabajar en ella.”¹²

Comenta Rafael Ayala: “para MASISA, FUNDES y los demás aliados fueron el catalizador y a su vez quienes mantuvieron viva la llama del proyecto. Sin su constante apoyo y empuje, este proyecto no se habría logrado. Hay que recordar que MASISA nunca había emprendido un proyecto de esta naturaleza y este motor externo fue importante para vender hacia el interior el proyecto y ser paciente con el mismo hasta que empezará a dar resultados.”

Así pues, MASISA vio en este proyecto una oportunidad de negocio que le permitiría ir un paso más adelante en su cadena y empezar a desarrollar el mercado de muebles terminados de bajo diseño. De manera simplificada, la idea original era llevar a los carpinteros con los

¹¹ FUNDES Misión. Extraído de: <http://fundes.org/> el 1ero de Diciembre de 2016.

¹² Microfranquicias FUNDES Latinoamérica. Extraído de: <http://microfranquicia.org.mx/#microfranquicias> el 1ero de Diciembre de 2016.

que ya acostumbraban a trabajar en sus Placacentros a un grado mucho más alto de profesionalización. Este acompañamiento constante y directo le permitiría conocer más de cerca al usuario final sin perjudicar a los carpinteros con los que ya trabajaba.

Rafael Ayala comenta: “en ese momento la idea fue que con las microfranquicias podríamos evolucionar nuestro negocio de venta de tableros a uno de mayor agregación de valor a través del desarrollo una red de distribución inclusiva que cumpliría con varios objetivos: 1) empezar a establecer contacto directo con el usuario final lo cual nos permitiría empezar a obtener información valiosa del mercado final y así entender sus necesidades para ajustar nuestros procesos y productos a sus necesidades; 2) a través de un muy completo programa de capacitación a los carpinteros tendríamos más control sobre diversos aspectos del servicio de elaboración, entrega e instalación de muebles y; 3) proveerles una serie de herramientas y servicios que les facilitaría hacer mejor, más rápido y más económico su trabajo. De esta forma podíamos ayudar a revertir la percepción de informalidad e incumplimiento que, en México, y probablemente en Latinoamérica, se tiene de los carpinteros.”

Modelo de Negocio Inclusivo:

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

Alethia Barceinas líder del proyecto Estilos, comenta: “¿Qué es lo primero que piensa una persona que necesita hacer una cocina, un clóset o algún otro mueble de madera? Te puedo decir que está entre una de estas cuatro opciones: ¿De dónde saco un carpintero de confianza? Ya que lo tienen ¿Será que no se irá con mi adelanto y más nunca lo iré a ver? ¿Sabrá Dios cuando me irán a entregar al mueble y en qué condición? Y si no logran conseguir a un carpintero de confianza. ¡Voy a tener que ir a una tienda departamental y pagar una cantidad exorbitante de dinero por un mueble! Para MASISA era clara la oportunidad de mercado: la informalidad representaba un alto riesgo y la formalidad figuraba precios excesivos. Una empresa con la reputación de MASISA a través de un programa como Estilos podría generar confianza, seriedad, profesionalismo y un precio accesible al servicio de los carpinteros que ya trabajaban con nosotros.”

Teniendo un claro incentivo de mercado, el equipo de ESTILOS en conjunto con FUNDES orientó sus esfuerzos en analizar con detenimiento a los carpinteros y así definir el perfil con

el que trabajarían. Siendo un proyecto de origen inclusivo se decidió seleccionar a personas que cumplieran con los siguientes requisitos:

- a) Que vivan en el Estado de México
- b) Personas con el oficio de carpintero o ebanistas, que ya comercializaban muebles o jóvenes desempleados, subempleados o en la informalidad con interés y conocimientos en diseño de muebles.
- c) Personas que tuviesen un ingreso mensual menor a \$15,000 pesos mexicanos (825\$ USD en aquel momento)
- d) Que tuviesen disposición para cambiar la forma en que diseñaban, fabrican e instalaban muebles.

En México, para el 2015, el ingreso promedio mensual nacional era de 17,033 pesos mexicanos mensuales (941\$ USD), pero si tomamos el ingreso mensual del 50% de la población más pobre del país tenemos que el ingreso promedio mensual nacional es de 6,134 pesos mexicanos mensuales (338\$ USD)¹³. Con esto en consideración, se buscó reclutar a personas por encima de la línea de pobreza ya que la microfranquicia implicaba cierto nivel de profesionalismo y una curva de aprendizaje importante que implicaba la ausencia de ingresos por un tiempo determinado.

Los fondos obtenidos por MASISA, Fundes y demás aliados contemplaban iniciar el proyecto con 50 personas. Inició la convocatoria y la empresa se avocó en conseguir a personas quienes conformarían la primera generación de microfranquiciarios Estilos a través de los mismos Placacentros, Redes Sociales de MASISA y en Universidades e Instituciones Educativas Técnicas ubicadas en el Estado de México.

Para reclutar y liderar a los 50 microfranquiciarios se contrató a una diseñadora industrial con más de diez años de experiencia en la industria del mueble llamada Olivia Hirata quien comenta: “Fue un desafío completar el grupo de 50 personas que cumplieran estas características. Esto de por si fue un aprendizaje. Hubiese sido mejor iniciar con menos ya que terminamos con un grupo muy grande y heterogéneo de personas y eso nos complicó mucho la operación del proyecto. Comenzamos 50 en 2014 con muchas ganas y para el 2016 teníamos únicamente 21 microfranquiciarios activos.”

Los microfranquiciarios, más adelante llamados afectuosamente en la empresa como “micros” y más adelante aún como “empresarios” a efectos de darles mayor valor, tendrían acceso a servicio técnico de diseño, armado e instalación de muebles residenciales, de oficina y comercio, elaborados con tableros de madera MDF y aglomerados fabricados por MASISA con un descuento promedio de 5 a 7%, en la compra de material en Centro de Distribución Placacentro. Asimismo, se hacía

¹³ Tamez, A., 2016. El Financiero. La pobreza en los hogares mexicanos. Extraído de: <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/la-pobreza-en-los-hogares-mexicanos.html> el 1ero de Diciembre de 2016.

acrededor a cursos de capacitación técnica y de habilidades de negocio, entre otros. Por último, el BID y el FUNDES cubrirían el costo de la microfranquicia valorada en ese momento en \$25mil pesos mexicanos (US\$1,400). Actualmente para la entrada de nuevos microfranquiciarios, el costo está valorado en \$50mil pesos mexicanos (US\$2,500) los cuales son otorgados en varios de los casos en un 75% a 80% por el INADEM y el resto cubierto por el propio empresario o puede ser cubierto al 100% por el microfranquiciario interesado.

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

Antes de iniciar la operación de Estilos, además de definir el perfil idóneo, el equipo se avocó en hacer una documentación de los requerimientos para transformar tableros en muebles. Dicha investigación resultó en manuales que sirvieron como base para la capacitación de microfranquiciarios. Esto no fue sencillo. “¿Cómo estandarizar lo que no se puede estandarizar?” Comentó Alethia Barceinas, líder de Estilos. “La complejidad de transformar un tablero en un mueble es tal que difícilmente se puede capturar en un manual. No es lo mismo documentar una receta de café que documentar la forma en que un tablero se convierte en una cocina, sobre todo cuando cada cliente quiere una cocina diferente...”

En un principio, el proyecto se ubicó dentro de la gerencia de retail y central de compras dado que se vio como un desarrollo de canal de venta. Sin embargo, poco tiempo después se tomó la decisión de crear la dirección de nuevos negocios en la que se insertarían los nuevos proyectos que ellos calificaban como disruptivos. Allí se ubicó Estilos para darle un lugar propio y no dejar que la operación diaria de la empresa le impidiera operar y crecer.

Rafael Ayala comenta: “Para el resto de los colaboradores y directivos el querer llevar a la empresa un paso más adelante en la cadena de valor generaba mucha incertidumbre e inquietud. Fue tan así, que fue necesario sacar el proyecto de las estructuras tradicionales de la empresa que no dejaban que la misma operase como debía. Para ello se creó la dirección de nuevos negocios entre los cuales se adoptó este proyecto de microfranquicias y otros adicionales de naturaleza disruptiva. Las microfranquicias significó para nosotros una oportunidad única de innovación social.”

Físicamente, la operación de Estilos se ubicó dentro de un PLACACENTRO, lo cual tenía sentido ya que originalmente se había pensado que Estilos sería un complemento a los servicios que se ofrecían dentro de las tiendas. En los servicios de los PLACACENTROS no se incluía la medición en el lugar donde se iba a instalar el mueble, tampoco se hacía el armado ni la instalación del mueble, esta labor era responsabilidad del empresario. Con la

microfranquicia se completaría el ciclo al incluir todos los servicios que se requerían para tener un mueble funcional en el hogar del cliente y traería más negocio para los PLACACENTROS. Sin embargo, esta visión de más negocio para el PLACACENTRO no era compartida por todos.

Los líderes del programa comentaron que una vez que Estilos dio inicio, ingresaron de repente 50 nuevos ‘vendedores’ a la tienda y la demanda comenzó a crecer lo cual ocasionó descontrol y descontento. Muy pronto se toparon con que el PLACACENTRO donde operaba Estilos no tenía en inventario todo lo que se necesitaba, los tiempos de entrega comenzaron a fallar y la calidad de lo que entregaban a los carpinteros no era la mejor. Iván, uno de los franquiciatarios comentó “al inicio el principal desacierto fue la falta de calidad de lo que nos entregaban y si el material viene con fallas de origen era imposible que nosotros entregáramos calidad a los clientes”. Olivia Hirata agregó “yo vendí [a los microfranquiciatarios] muy bien el proyecto y la promesa no se cumplió del todo”. La gerencia del proyecto opinaba que el Placacentro original donde inició el piloto no entendió al inicio la importancia de Estilos para su negocio, lo veían más como un problema que como un medio para hacer crecer el negocio, con lo cual los “empresarios”, empezaron a acudir a otros Placacentros, aunque esto no estaba permitido.

Olivia comentó que la naturaleza inicial de Estilos, le exigía a los “empresarios” convertirse en “todólogos”, debían buscar clientes, diseñar, medir, cotizar, armar, instalar, encargarse de los fletes, entre otras actividades. “Dentro de los 50 “empresarios” había una enorme diversidad de perfiles, unos eran muy buenos diseñando, pero no tenían idea como armar e instalar el mueble, otros eran muy buenos vendiendo proyectos, pero al momento de sacar números muchas veces le terminaban perdiendo, y así sucesivamente, en cada uno de ellos tuvimos que desarrollar habilidades diferentes”.

La deserción de los carpinteros se empezó a dar y tomando en cuenta que ellos no habían pagado el costo inicial de la franquicia, no existía un costo de salida. Fue muy difícil retener un carpintero que pertenecía al perfil original del sector de bajos ingresos “son personas que viven al día, tienen una familia que mantener y no se pueden quedar sin ingreso por periodos prolongados. En tres o cuatro meses no se hacen de clientes, fue natural que muchos se retiraran de Estilos. Esto no es solo vender, implica mucho más conocimiento y la curva aprendizaje toma su tiempo” explicó Olivia.

“Realmente no había casi ninguna experiencia de microfranquicia en el mundo y menos en una industria como la nuestra, realmente tuvimos que aprender haciendo”, comentó Rafael

Ayala. Con el paso del tiempo y dado los resultados obtenidos hasta el momento, Rafael y su equipo se dieron cuenta que para ofrecer un servicio de calidad en tiempo y forma a los carpinteros tenían que separar Estilos de los Placacentros y fue así que en la segunda mitad de 2016 se creó el primer “Centro de Gestión” Estilos.

Este Centro integraba una unidad de diseño e ingeniería de muebles y un equipo administrativo y operativo para absorber todas las funciones no relacionadas con prospección de clientes, ventas y seguimiento. Con el Centro de Gestión se les ofrecía un servicio integral para que los empresarios sintieran la confianza de hacer compromisos de calidad y tiempos de entrega al cliente final sin el temor de fallar.

Estos cambios en el proyecto a su vez obligaron a un cambio en la definición del perfil idóneo para la generación de nuevas microfranquicias. Olivia comentó “nos queremos quedar y reclutar nuevos que sí ven un negocio trabajando con el sistema que proponemos. Es un proceso de selección natural, es un hecho que va a suceder así. En el Centro de gestión nos vamos a encargar de la parte técnica y ahora lo que buscamos en los microfranquiciatarios es más la parte comercial. Es valioso para nosotros que tengan conocimiento técnico, pero ahora entendemos que es más importante que tengan el conocimiento comercial y las ganas de emprender. Nuestro perfil sigue dirigido al tema social pero no como lo habíamos definido en un principio, ahora vemos a los microfranquiciatarios como una forma de crear empleo, evitar subempleo y ellos mismos como generadores de empleo para instaladores y armadores, éste último oficio si vemos mucha más presencia de personas de bajos ingresos. Estamos ayudando a generar nuevas empresas y con ello una derrama económica que va a beneficiar a la población.”

Teniendo claro el nuevo perfil, el equipo de Estilos aspiraba a reclutar 50 nuevos empresarios para el 2017 bajo un nuevo modelo de microfranquicia cuyos beneficios se centraban en dar un continuo respaldo a través de la marca MASISA, una Tablet con el catalogo y muestrario, asesoría en sistemas, diseño, mercadotecnia, administración, y un descuento preferencial al comprar materiales en los diversos Placacentros. A su vez, el empresario se concentraría únicamente en las siguientes actividades: llenado de formatos de prospección, hacer mediciones, entrega de proyectos usando los nuevos sistemas, seguimiento semanal, cierre de venta, facturar y cobrar, entregar el proyecto y aplicar encuesta de satisfacción. De tal manera que las nuevas microfranquicias implicaban abandonar el papel de todólogo para avocarse en la realización de procesos de ventas de los cuales se esperaban que en tres meses estuviesen en un promedio de \$50mil pesos mexicanos (US\$ 2750) y más adelante superar los \$100mil pesos mexicanos (US\$ 5500).

Bajo este nuevo modelo, se generaban ganancias a través de toda la cadena de valor: MASISA por el uso del tablero como principal insumo de los proyectos, el Placacentro por los servicios generados en éste y los márgenes obtenidos por la venta de algunos insumos, Estilos por los servicios generados y los royalties esperados y finalmente el empresario por la venta y gestión de proyectos. En un proyecto promedio, se esperaba que los costos de producción que incluyen materiales y servicios se llevaran alrededor del 70%. El 30% restante era la utilidad del empresario de los cuales un aproximado de 10 a 13% se iba en Royalties para Estilos.

3. Población Involucrada

El proyecto Estilos arrancó a inicios del 2014 con **50 empresarios**. El 100% tenía ingresos menores a los \$15mil pesos mexicanos mensuales (US\$ 825). Treinta dos de ellos estaban solteros, treinta tres tenían al menos algo de experiencia en el manejo de mobiliarios y podían utilizar software de diseño 2D y 3D. Treinta y seis tenían al menos algo de experiencia en ventas. Treinta y nueve tenían una carrera terminada entre las cuales destacaban arquitectura, diseño gráfico y diseño industrial, mientras que el resto había terminado la preparatoria, tenían una carrera técnica o estaban estudiando una carrera o la habían dejado sin terminar. Diez estaban desempleados y 21 trabajaban como freelancers con ingresos variables. Finalmente, 13 eran mujeres y en promedio el grupo tenía 32 años.

Para el 2016, de los 50 originales permanecían **21 activos** entre los cuales destacaba el hecho que la gran mayoría si tenía experiencia previa en el manejo de muebles y experiencia en ventas y contaba con una carrera de diseño industrial o arquitectura.

En la tabla siguiente se podrán visualizar las principales características de los 50 microfranquiciarios iniciales vs. los 21 activos a la fecha de la escritura de este documento:

Tabla 2: Principales características de Microfranquiciarios iniciales y activos

	Género		Estado civil		Exp. en mobiliario		Exp. Software 2D y 3D		Exp. Ventas		Estudios		Ocupación	
	Hombres	Mujeres	Soltero	Casado	Si	No	Si	No	Si	No	Carrera	Estudiante/pasante	Free-lancers	Desempleados
Inicio	37	13	32	18	33	17	33	17	36	14	39	9	21	10
Final	15	6	16	5	18	3	19	2	16	5	16	5	9	1

Fuente: tabla construida por los autores en base a información proporcionada por MASISA.

Del usuario final, es decir, la persona que disfrutaba del mueble terminado, no se documentaba información ya que era muy variado. En general, el cliente final no pertenecía al sector de bajos ingresos y en su mayoría era de clase media.

4. Entidades Involucradas

MASISA México es la empresa que aprovecha una inquietud previa de empezar a trabajar con el último eslabón de su cadena de valor con la invitación por parte del BID y de FUNDES.

Placacentros es el principal canal de distribución de las placas de madera de MASISA. Para el 2016 la empresa operaba 332 de los cuales un porcentaje pequeño eran de su propiedad mientras que el resto eran manejados por distribuidores bajo un esquema de franquicia. Para el proyecto particular de las microfranquicias, se involucró activamente a un solo Placacentro que era propiedad de MASISA ubicado en Atizapán dentro del Estado de México. Originalmente, los microfranquiciarios debían de colocar todos sus pedidos en el Placacentro de Atizapán, sin embargo, algunos empresarios trabajaron con otros Placacentros por problemas de entrega y calidad por parte del Placacentro de Atizapán y también por razones de conveniencia por la cercanía que tenían algunos de sus proyectos con otros Placentros dentro de la zona metropolitana de México. Posteriormente, una vez que MASISA identifica la necesidad de extraer el proyecto de Estilos del Placacentro, se crea el primero Centro de Gestión Estilos.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID) es el órgano catalizador del proyecto de microfranquicias y un importante fondeador del capital inicial.

FUNDES al igual que el BID es también un importante catalizador del proyecto de microfranquicias. Sin embargo, su rol es más activo y participativo y durante los primeros años del proyecto trabaja de la mano con MASISA para ir poco a poco desmenuzando los pormenores del proyecto.

Actualmente solo el INADEM (Instituto Nacional del Emprendedor) funge como aliados locales contribuyendo con un porcentaje de los fondos para arrancar las microfranquicias y apoyando con la convocatoria.

5. Inversión

Estilos MASISA requirió una inversión pre operativa aproximada de un poco menos de US\$ 140,000 de los cuales el BID aportó el 65%. El 35% restante incluyen el desarrollo del modelo de negocio y el estudio del mercado; el diseño y registro de la marca; la difusión del programa y la convocatoria, y el desarrollo del manual de operación.

Más allá de los gastos directos, es importante destacar que un inicio el proyecto de Estilos contaba únicamente con una persona que lo lideraba y para finales del 2016 trabajan de forma directa siete personas que reportaba a un gerente de innovación que a su vez le reporta a Rafael Ayala, director de nuevos negocios.

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

1. Para los socios, es decir, los microfranquiciantes de Estilos

Los microfranquiciantes de Estilos de manera homogénea decidieron emprender una microfranquicia Estilos por: “la oportunidad de mejorar sus finanzas y lograr resultados favorables a corto plazo, respaldados por una empresa grande y de reputación sólida como MASISA”. Olivia nos comenta: “Ciertamente la mejora de las finanzas en la mayoría de los casos ha sido clara, pero definitivamente no ha sido a corto plazo. Sin embargo, nosotros como empresa los hemos apoyado en todo momento y hemos dado la cara con los problemas que hemos ido enfrentando juntos. Había momentos en que estaba trabajando 24 horas al día los 7 días a la semana para atender todas las inquietudes de los 50 empresarios.”

Para finales de 2016, los 21 microfranquiciantes activos tenían un ingreso mensual promedio de \$24,500 pesos mexicanos (US\$ 1,347). El caso más exitoso hasta finales del 2016 llegó a tener ingresos mensuales por encima de los \$130,000 pesos mexicanos (US\$ 7,150). Once empresarios activos habían logrado superar un ingreso mayor a los \$15mil pesos mexicanos (US\$ 825). Por último, en conjunto todos los empresarios habían logrado generar un acumulado de ventas de US\$ 567,000.

Aunado al aumento en ingresos, los empresarios recibieron capacitación en temas diversos tales como: como prospectar clientes, preparación de ofertas de proyectos, capacitación técnica en diseño y usos de software de diseño, control y seguimiento y administrativos.

Además y de manera muy importante, todos los empresarios ingresaron al sistema formal de la economía al ser dados de alta como persona física con actividad empresarial en el Sistema de Administración Tributaria mexicano (SAT) lo cual conlleva a la posibilidad de obtener créditos y otros beneficios diversos.

Por último, los microfranquiarios comentan que este proyecto ha alcanzado a impactar su propia autoimagen y demuestra en su entorno la existencia de la oportunidad de emprender un negocio y sacarlo adelante; se auto consideran una referencia de decisión, lucha, logro y orgullo para su entorno familiar, lo cual ha incidido en su empoderamiento psicosocial, según comentan. Iván uno de los microfranquiarios agregó: “Mi calidad de vida ha cambiado mucho, he logrado más estabilidad y calma emocional”

2. Para la comunidad,

Como tal este proyecto no tenía objetivos relacionados a brindar apoyos comunitarios generales. Sin embargo, hay un impacto positivo en tres aspectos:

- Para el carpintero, reduce el desempleo y el subempleo, la informalidad y aumenta ingresos.
- Para los usuarios finales, es decir, aquellos que desean comprar un mueble de bajo diseño, se tiene acceso a muebles hechos a la medida fabricados con altos estándares de calidad, mejores tiempos de entrega y precios razonables.
- Para los instaladores, hay generación de empleos para este mercado laboral que normalmente eran de un sector de bajos ingresos.

3. Para la empresa

En palabras del equipo de Estilos, los beneficios más concretos que habían obtenido hasta el momento eran:

- Acceso a información del mercado final
- Generación de un nuevo canal de distribución alternativo
- Incremento en las ventas de los Placacentros
- Desarrollo de competencias de innovación en el equipo de nuevos negocios
- ESTILOS había alcanzado un EBITDA cercano al punto equilibrio.

Rafael Ayala comentó, “La empresa está consciente que esto va a tomar tiempo, estamos desarrollando un mercado completamente nuevo y muy complejo del cual hemos aprendido muchísimo. Sin embargo, es claro el compromiso real de la empresa para que el proyecto se fortalezca por el impacto social que este genera y la creación de un nuevo canal de ventas que tiene muchísimo potencial de convertirse en una unidad de negocio tan o más fuerte que las tradicionales.”

4. Para la Fundación

No aplica para este caso.

5. Para los productores

No aplica para este caso

6. Para la cooperativa (...) otros

No aplica para este caso.

Aprendizajes:

1. Factores de éxito

Para el caso de Estilos

Diversidad de aliados y su continuo apoyo. El proyecto de Estilos fue producto de una perspectiva multidisciplinaria de parte de varias organizaciones que sin el apoyo de todos difícilmente hubiese podido arrancar o al menos no desarrollarse en el tiempo.

Compromiso de la empresa para el desarrollo del programa. Durante los inicios del proyecto hubo un importante en la dirección general de la compañía. Con el ingreso de un nuevo director se le dio un mayor impulso al programa con la creación de la dirección de los nuevos negocios. Esta “autonomía” le dio la flexibilidad necesaria para operar con mayor libertad ya que en palabras de Rafael Ayala: “este proyecto fue mucho de ensayo y error de todos los días”.

Creación y desarrollo de un equipo dedicado al proyecto. Aunado al punto anterior, el compromiso general de la empresa con el proyecto permitió al mismo crecer. Se creó un equipo dedicado exclusivamente para este proyecto y se le dio autonomía de actuación. Esto

permitió que la operación diaria de la empresa no ahogara el proyecto. Sin embargo, la relación con la empresa se mantuvo cercana.

Flexibilidad y paciencia. Desde un inicio, los múltiples actores no tenían claridad de lo que estaban generando. Fue necesario tener la capacidad necesaria de ir adecuando el modelo a medida que lo iban entendiendo. Un ejemplo claro de esto es la modificación del perfil idóneo para los microfranquiarios. A su vez y complementado la flexibilidad de la empresa y los demás actores, también fue necesario brindarle tiempo al proyecto. A pesar de que el proyecto arrancó en el 2014, el mismo apenas está a punto de alcanzar su punto de equilibrio, pero la empresa identifica que el potencial para un proyecto de esta naturaleza es de largo plazo.

Procurar el balance entre lo económico y lo social. Dada el origen inclusivo del proyecto, fue necesario velar por el aumento de la calidad de vida de todos los involucrados, pensar en términos de los empresarios y de los clientes finales para mantener el balance de valor entre los involucrados. Sin embargo, el desempeño económico fue primero, en un negocio no hay lugar para la filantropía.

Entender el factor de inclusividad. Para la generación de una red de distribución inclusiva a través de microfranquiarios es necesario entender el contexto de la industria en la que se está insertando. En el caso de la industria de la fabricación de muebles difícilmente se puede trabajar con personas de la base de la pirámide debido a la curva de entrenamiento y aprendizaje que requiere al entrar a la microfranquicia. Oliva Hirata nos comenta: “Una persona que vive al día no es compatible con una microfranquicia de Estilos. El oficio no se aprende de la noche y la mañana y hay un periodo importante de aprendizaje en el cual la persona va a recibir pocos o nulos ingresos.” Experiencias de proyectos similares no habían tenido lugar en una industria como la fabricación de muebles y posiblemente sea necesario reorientar el factor de inclusividad del proyecto.

2. Dificultades o Barreras

Dificultad para reclutar a personas con el perfil definido originalmente. Los carpinteros tradicionales no quisieron cambiar la forma en la que fabricaban los muebles por lo que hubo necesidad de modificar los requisitos originales para definir un nuevo perfil en donde los prospectos tuvieran principalmente habilidades para el emprendimiento y un cierto

conocimiento de la industria del mueble. Esto está atado a uno de los aprendizajes más fuertes que fue la definición del factor de inclusividad.

La falta de alineación de todos los participantes en el ecosistema. A pesar de que Estilos empezó a operar en unos de los Placacentro propiedad de MASISA, a éste no se le vendió el proyecto apropiadamente y lo vieron como una molestia en vez de una oportunidad para incrementar sus ventas.

Alcance del proyecto en un inicio. El apoyo de los diversos aliados trajo consigo muchas cosas positivas. Sin embargo, la necesidad de iniciar con 50 personas fue una barrera en si misma ya que para iniciar el piloto fueron demasiadas personas para ser supervisadas, apoyadas y controladas.

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

De los 50 “empresarios” que iniciaron, 21 estaban en estado activo de los cuales seis eran mujeres. La empresa planeaba quedarse con los empresarios que sí ven un negocio en el negocio trabajando con el sistema propuesto. Se estaba creando un Centro de Gestión (CG) en el cual Estilos ofrecería a los empresarios una serie de servicios múltiples, que van desde el diseño de los muebles, hasta un espacio en donde armarlos. Mientras que el CG se va a hacer cargo de toda la parte técnica, el reclutamiento actual se enfocaba hacia personas que tuvieron mayor desarrollo en la parte comercial.

Estilos se encontraba en proceso de revisión, documentación detallada y definición de factores clave para empezar su proceso de expansión hacia otras ciudades de México. Por otro lado, continuando con el espíritu disruptivo y dado el aprendizaje que se había obtenido del cliente final en estos dos años, la unidad de nuevos negocios estaba desarrollando una *app* teniendo en mente la forma en que la tecnología se podía integrar a Estilos, pensando en el tipo de clientes que tendrían en el futuro. Esta innovación estaba dirigida por un lado a los “empresarios” para levantar el proyecto, por el otro al cliente final para que pudiera dar seguimiento a su pedido en tiempo real y, finalmente, a la empresa ya que le daría información de manera instantánea para tomar decisiones.

Para el siguiente año 2017, el equipo de Estilos esperaba terminar de digitalizar todo el proceso de venta y seguimiento en una plataforma que ellos bautizaron como Estilos 3.0. A su vez pretendían generar 50 microfranquicias nuevas en Ciudad de México, Morelos y Estado de México, pero esto no era tarea fácil. Para garantizar el éxito de esta nueva

generación de empresarios era necesario un crecimiento orgánico de todo el proceso productivo que combinase una planta de producción, niveles de inventarios ideales, precios, servicio y calidad. Esto implicaba la apertura de más sedes Estilos en conjunto con alianzas diversas de otros fabricantes, armadores, instaladores y fleteros los cuales eventualmente pasarían por un proceso de certificación que estaba proponiendo Estilos. El modelo había cambiado radicalmente y su crecimiento dependía de un ecosistema de carpintería complejo y óptimo que permitiese ofrecer precios accesibles y buen servicio. Para MASISA era claro el potencial de negocio que el mismo representaba y muchos ajustes eran necesarios. Sin embargo, lo que no era evidente era la forma en que el factor inclusivo iba a evolucionar para integrar de una forma más efectiva la creación simultánea de valor económico y social.