

EN ÚLTIMO LUSTRO LAS SOLICITUDES DE PATENTES DE PARTICULARES Y EMPRESAS SUPERAN A UNIVERSIDADES

Crece preocupación del sector privado por dar protección industrial a sus innovaciones

Muchos pequeños emprendedores ven en ello la posibilidad de vender sus derechos a otra empresa que pueda explotar la invención, y en empresas grandes la externalización está obligando a patentar.



CARMEN MIERES G.

Hace por lo menos una década que en Chile se viene observando una tendencia: las empresas y emprendedores locales cada vez toman más conciencia de las ventajas que implica proteger su invención. Entre 2005 y 2009 las solicitudes de patentes de particulares y empresas nacionales sumaron 2.348, representando entre ambos casi la totalidad (90,76%) de las solicitudes presentadas por residentes, dejando muy atrás (9,24%) a las universidades e institutos.

Muchos pequeños emprendedores optan por vender o ceder estos derechos a otra empresa que puede explotar la invención, mientras que en compañías más grandes la incursión internacional está obligando a patentar.

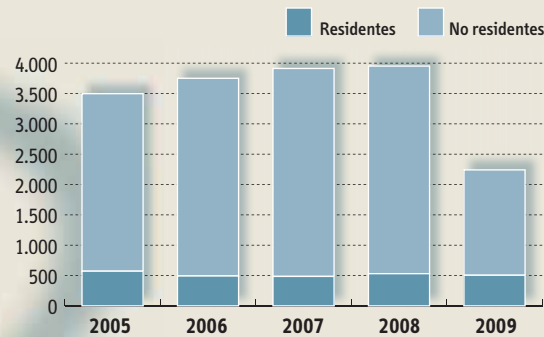
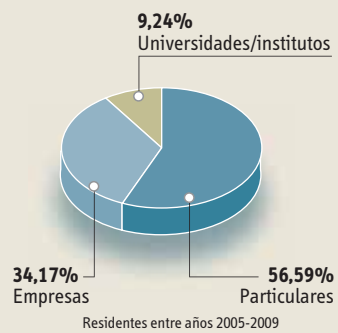
En el área agrícola el tema ya es una preocupación, pues este rubro representa apenas un 4% de las invenciones nacionales que han solicitado patentes y las nuevas

Patentamiento durante los últimos cinco años

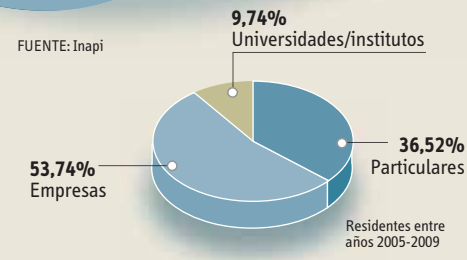
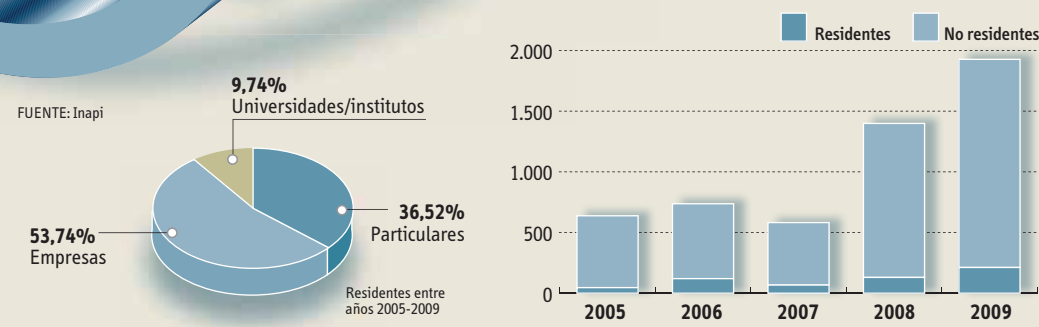
El Estado ha realizado esfuerzos para fortalecer legal y administrativamente la propiedad industrial nacional. Así, en enero de 2009 se creó el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (Inapi) y desde junio, se puede utilizar el Tratado de Cooperación de Patentes (PCT), que establece un procedimiento único para obtener patentes en muchos países del mundo, ahorrando tiempo y dinero en la tramitación.

Además, entre el 20 y 23 de abril se desarrollará en la sede de la OIT en Chile, la Reunión Regional de Directores de Oficinas de Propiedad Industrial y de Derecho de Autor, en la que el Inapi firmará un memorándum de entendimiento para el desarrollo de un convenio de cooperación con la Oficina Europea de Patentes (EPO).

Solicitudes de patentes



Patentes registradas



variedades desarrolladas y registradas localmente, representaron en 2008 menos del 1% según la Unión Internacional para la Protección de las Obtenciones Vegetales.

“Se suele pensar que si protejo algo o utilizo patente, me restringo y es todo lo contrario. En agricultura, la protección intelectual ha incentivado el desarrollo de tecnologías en riego, mecanización especializada, pesticidas específicos e inoocuos, sistemas de almacenamiento y otros insumos. Asimismo, mediante la Ley de Protección de Obtenciones Vegetales se ha impulsado el desarrollo de nuevas y más variedades

Principales áreas de solicitud de patentes

	2005	2006	2007	2008	2009	SUBTOTAL
Química. Metalúrgica	84	93	89	399	684	1.349
Necesidades corrientes de la vida	78	66	53	216	305	718
Téc. Industriales diversas. Transportes	49	79	81	207	259	675
Electricidad	40	69	44	93	80	326
Mecánica, iluminación, calefacción, armamento, voladura	11	36	22	76	68	213
Construcciones fijas	14	27	28	61	68	198
Física	27	26	20	62	46	181
Textiles, papel	7	7	11	28	36	89

NOTA: LA CLASIFICACIÓN (CIP) SE ASIGNA POSTERIOR AL INGRESO DE LA SOLICITUD

productivas de frutales, cereales y hortalizas”, explica Patricia Anguita, directora del programa FIA-Pípra, que apunta a mejorar el entorno de innovación en el rubro.

En biotecnología, en cambio, se tiene plena conciencia de lo clave que es el patentamiento. Arturo Yudelevich, presidente del gremio sectorial Asembio, explica que el área más activa es la biomédica y que en general las solicitudes provienen de empresas privadas (seguidas por universidades y centros de investigación), porque invierten una alta proporción de sus recursos en I+D.

“Además, el costo de imitar el desarrollo de tecnologías y procesos es más bien bajo, por lo que la protección es esencial”, acota.

Por tanto, el sector presenta un alto nivel de patentamiento, aunque gran parte de éstas se registran en el extranjero. Yudelevich dice que en Chile se reciben unas 400 solicitudes anuales, la mayoría del exterior, y que las nacionales están entre diez y veinte. En contraste, la Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos, recibe entre 5 mil y 7 mil solicitudes al año.

Trabas y avances

Aunque en Chile el tema se está moviendo, las cifras totales están lejos de naciones desarrolladas.

Muchos estudios relacionan el nivel de patentamiento con el nivel de inversión en I+D como porcentaje del PIB (que en Chile llega al 0,67%), y así lo sostiene, por ejemplo, la Organización Mundial de la Propiedad Industrial en su informe 2009.

¿Entonces por qué, aunque se está avanzando, no hay un salto mayor en el número de patentes registradas?

En el área agrícola, las invenciones que no son procesos biológicos para la producción de plantas y/o animales se protegen a través del Inapi y todas las nuevas variedades vegetales, por intermedio del registro del SAG. Las leyes que regulan y cautelan la propiedad intelectual han sido modificadas para responder

CONTINÚA PÁG. 6 ►

▶ VIENE DE PÁG. 5

a las exigencias del estado de la técnica, la investigación y el mercado.

“Sin embargo, la ley de protección de variedades vegetales aún está en el Congreso con una incierta fecha de aprobación. Eso podría afectar las nuevas inversiones en el campo del mejoramiento de plantas a nivel nacional y la producción de semillas de transnacionales en Chile”, explica Anguita.

La gerente general de la multinacional española Clarke, Modet & C^o, Carolina del Río, plantea que las infracciones a los derechos de propiedad industrial “pueden generar también una importante baja de la inversión en I+D”, explicando que así las empresas buscan nuevos socios e invierten en lugares que aseguren el respeto de sus derechos. Pero acota que a pesar de que Chile ha tenido problemas al respecto, “no debiera enfrentar este tipo de inconveniente porque continúa trabajando por mejorar las falencias”.

Rodrigo Rojas, abogado asesor de la ACTI, piensa que particularmente en el sector tecnológico el nivel de creatividad es bajo y que existe la “idea” de que el proceso de patentamiento es muy lento, “lo que era así hace unos cinco años. La cobertura, es decir, la posibilidad de hacer valer una patente chilena en otros países, tampoco era muy amplia y las empresas preferían patentar afuera”. No obstante, añade, se ha visto mayor agilidad y la firma del Tratado de Cooperación de Patentes, que establece un procedimiento único para obtener la patente en varios países, es un avance.

En esa línea el director nacional del Inapi, Maximiliano Santa Cruz, destaca que en 2009 se aumentó el número de peritos externos (esenciales en la tramitación de las solicitudes), se incorporaron nuevos examinadores internos a la entidad y se adecuaron algunos procedimientos de tramitación, esfuerzos que se profundizarán este año y que “permitirán mejorar cada vez más los tiempos de tramitación de patentes, hasta alcanzar los estándares internacionales”.

Santa Cruz reconoce que hay camino por recorrer y que el papel de un sistema de patentes para un país en desarrollo como Chile, debe apoyar la investigación pública y privada, permitiendo el uso masivo de las bases de datos tecnológicas como soporte de investigación y facilitando a los residentes la obtención de patentes.

DECIDIÓ FABRICAR TODO SUS PRODUCTOS EN CHILE E INVERTIR EN TECNOLOGÍA DE PRIMERA LÍNEA

Innovación permite a Monarch bajar 20% sus costos y competir con Asia

MARÍA VICTORIA MASSARDO

Hace tres años la empresa textil Monarch, perteneciente a las familias Magnasco y Aste, con más de 70 años de trayectoria, decidió darle un giro a su estrategia negocio y crecer de mano de la innovación.

Comenzó a fabricar el 100% de sus productos en el país e invirtió US\$ 7 millones en tecnología y maquinaria de última generación para competir de manera eficiente, principalmente con Asia.

Además inauguraron un nuevo centro de distribución en la comuna de Macul, en el que inyectaron US\$ 12 millones.

También “creamos una gerencia especial de innovación y nos hemos enfocados en capacitar a nuestro personal. De hecho, nuestros técnicos viajan todos los años a Italia para aprender sobre las nuevas tendencias y nos visitan expertos de otros países para ayudarnos tanto en la colección como en la producción de las muestras”, aseguran Aldo Magnasco Aste, director comercial y Roberto Aste, director de producción de la compañía.

Todos estos proyectos, comentan, les ha permitido desarrollar nuevas líneas, aumentar la productividad y reducir los costos de producción en 20%, llegando a ser competitivos frente a las importaciones chinas.

“Toda la innovación que hemos aplicado ha sido causal de nuestro éxito. Si no lo hubiéramos



JULIO CASTRO

La empresa, con más de 70 años de trayectoria, factura US\$ 50 millones y para 2010 proyecta un crecimiento de 16%.

mos hecho estaríamos cerrados”, enfatizan los ejecutivos.

El año pasado, la empresa aumentó 14% sus ventas y facturó US\$ 50 millones. El objetivo para 2010 es continuar posicionándose en el mercado nacional y lograr un crecimiento superior al 16%.

Actualmente tienen 52 locales a lo largo del país, sin embargo, el foco de negocio para este año es incrementar su presencia en grandes tiendas y supermercados.

Incentivos corporativos

En el último tiempo, la empresa también se ha enfocado en potenciar el emprendimiento corporativo y crear canales para incentivar el desarrollo de nuevas ideas entre sus trabajadores.

“Damos empleo directo a más de mil personas e indirectamente a cerca de tres mil empleados, la mayoría lleva más de 20 años con nosotros. Por ello, nos hemos preocupado de innovar en materia de clima laboral”, sostienen los ejecutivos.

Por ejemplo, realizan continuas reuniones con los trabajadores para que les entreguen sus sugerencias. “Realizamos un concurso, seleccionamos a las mejores ideas y el ganador obtiene un premio”, comentan.

Además, formaron equipos de trabajo de alto rendimiento, quienes se juntan para proponerle algún tipo innovación con el fin de ayudar a reducir los costos de la empresa.

“Una vez que se implementa y comprueba dicho ahorro, un porcentaje de éste se reparte entre los trabajadores. Es una manera inteligente de mejorar los ingresos del personal”, destacan.

Roberto Aste, director de producción y Aldo Magnasco Aste, director comercial de la compañía.

SOFTWARE OPERA EN PLATAFORMA INTERNET

Lanzan tecnología para apoyar el cumplimiento ambiental de las empresas

La herramienta se denomina Sigea y apunta principalmente al sector minero, energía e inmobiliarias.

JÉSSICA ESTURILLO O.

Gestionar y verificar el cumplimiento de los compromisos ambientales de las empresas y proveer información para la toma de decisiones en el marco de la nueva normativa ambiental, es el objetivo de Sigea, herramienta tecnológica que -con el apoyo de Innova de Corfo- desarrolló la compañía local Gisma.

Gonzalo Asencio, gerente general de la firma, comentó que el software, que opera bajo plataforma Internet,

está dirigido a empresas que han sometido proyectos de inversión al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA) y deben implementar acciones para cumplir con todo lo relacionado con sus respectivos permisos ambientales, lo que incluye auditorías y permisos sectoriales.

“Este año y con el apoyo de Corfo haremos la puesta en marcha, con cuatro empresas. Para fines de 2010 esperamos tenerlo operativo y completar entre ocho y doce empresas”, explicó el ejecutivo.

Si bien la necesidad de contar con una herramienta de este tipo, cruza a todas aquellas actividades que generan impactos ambientales, Asencio indicó que segmentaron el mercado y determinaron que por la magnitud de sus proyectos, así como por la capacidad que tienen



Gonzalo Asencio, gerente general de Gisma, dijo que este software responde a una necesidad creciente de la industria.

para adoptar un modelo tecnológico como éste, sumado al grado mayor de exposición a la comunidad que tienen sus actividades, orientarán su oferta hacia la minería, energía e inmobiliarias.

Plataforma en dos formatos

“La ventaja competitiva de Sigea está en la conceptualización de los distintos requisitos y obligaciones para

‘blindar’ a las compañías de las acciones de seguimiento y fiscalización que realiza la autoridad, apoyando la gestión de los encargados ambientales de las empresas y entregando información estratégica a los tomadores de decisión de las firmas”, comentó.

El servicio, dijo, considera organizar y sistematizar la información ambiental de la empresa. La aplicación considera un formato para firmas medianas y grandes, con un costo aproximado de US\$ 15.000, y otro para pyme, que oscilará entre US\$ 1.000 y US\$ 2.000 anuales.

A TRAVÉS DE LA FILIAL MOVIGAS, LA FIRMA OPERARÁ CUATRO SERVICIOS CON UNA FLOTA DE 61 BUSES 100% A GAS NATURAL

Gasco se diversifica y llega a Punta Arenas con un innovador sistema de transportes

JÉSSICA ESTURILLO O.

Por partida triple. Así es la innovación que está desarrollando Gasco en la Región de Magallanes, a través de su filial Movigas.

En primer término, la firma ligada a las familias Marín-Del Real, Pérez-Cruz y el grupo Almería, decidió diversificar y ampliar sus negocios incluyendo el transporte público de pasajeros.

El segundo elemento innovador que tiene la apuesta de la distribuidora está relacionado con llegar a la ciudad de Punta Arenas con un servicio que complementa una oferta en la que predominan los taxis colectivos.

Finalmente, el tercer elemento se alza como el más innovador, ya que la flota de 61 buses con los que Movigas atenderá los cuatro servicios que se adjudicó en 2009, operará 100% en base a gas natural.

El combustible es producido



La tarifa para adultos bajará de \$ 350 del colectivo a \$ 250, mientras que para los estudiantes el pasaje costará \$ 80.

íntegramente en la región y el consumo calculado no supera el 0,5% del volumen del hidrocarburo que Gasco distribuye en Magallanes.

Marcos Cvjetkovic, gerente general de la filial -en la que Gasco tiene el 85% de la propiedad y Circulo Ejecutivo el 15% restante-, explicó que en mayo el servicio estará plenamente operativo.

“El aporte de Movigas al país es ser precursor e innovador al

traer al país la primera flota operativa con motores 100% a gas natural, fabricados por la norteamericana Cummins.

Las máquinas utilizarán gas natural y el abastecimiento corresponderá a producción regional en un 100%.

Esta tecnología permitirá que esta flota sea la menos contaminante de Sudamérica, pues están certificados bajo norma Euro V (Europea) y EPA 2010

(USA)”, indicó el ejecutivo.

Como referencia comentó que las máquinas del Transantiago cumplen norma Euro III y se-

gún estudios, recién en 2014 el servicio capitalino podría estar cumpliendo la norma Euro V.

La estimación es que el 50% de los 120 mil habitantes que

hoy tiene Punta Arenas se movilizan utilizando el transporte público.

En tarifas, dijo, los escolares de básica no pagarán y para los demás el pasaje será de \$ 80, inferior a los \$ 350 del colectivo. Para adultos, en tanto, será de \$ 250.

Expansión en general

El transporte público en Punta Arenas es un primer paso para Movigas.

Cvjetkovic comentó que tras consolidar, durante este año, la operación de los cuatro servicios adjudicados, explorarán las oportunidades de expansión que ofrece una ciudad tan grande como Punta Arenas.

“El objetivo es ser eficientes en el transporte de pasajeros y exclusivamente estamos enfocados a ello. Sin embargo, una vez que demostremos que nuestra tecnología funciona muy bien para el transporte pesado, tenemos la impresión que muchos empresarios de la carga evaluarán seriamente ser más competitivos usando gas natural”, señaló.

emprendimiento de la semana



Gustavo Morandé y Nicolás Lavín también son socios en Blue Way, firma de diseño y desarrollo de sitios web.

Respaldo on line, la apuesta de Cloner®

MARÍA EUGENIA GONZÁLEZ
Corresponsal Zona Sur

Gustavo Morandé y Nicolás Lavín, dos jóvenes ingenieros comerciales, decidieron “tomar el toro por las astas” e importar la licencia del mismo software de respaldo de información que usan empresas de la talla de Apple, Facebook o Google.

Se trata de Cloner®, “un sistema de respaldo de información on line que en Chile no existe, porque las empresas grandes trabajan a la antigua, con servidores propios o discos duros externos, lo cual es caro y riesgoso en caso de siniestros”, explica Gustavo Morandé. Con Cloner®, “la información queda almacenada en nuestros servidores, así si la oficina enfrenta una catástrofe, como

la ocurrida con el terremoto del 27 de febrero, la empresa puede estar operativa al día siguiente, porque está en una ubicación diferente”. Además, agrega, “al ser on line tienes acceso a tus archivos desde cualquier parte del mundo”.

Las expectativas de estos jóvenes emprendedores son alcanzar los 60 a 70 clientes hacia fines de este año, sin descartar, en el futuro, entrar en el negocio del respaldo de información a personas naturales, un nicho que depende del volumen que alcancen con las empresas.

Morandé y Lavín tenían experiencia con empresas Internet, pues son socios y dueños de Blue Way, una firma dedicada al diseño y desarrollo de sitios web, que operan paralelamente a Cloner®.

ANTES DE FIN DE AÑO ESPERAN CONCRETAR NEGOCIOS EN EL EXTRANJERO

Biosistemas Chile crea solución que lava redes de cultivo “in situ”

Lograr mantener limpias las redes de los centros de cultivo de la industria salmonera, sin necesidad de sacarlas del agua y de mover los peces, fue el desafío que se puso Francisco León hace cuatro años y que ahora, con su empresa Biosistemas Chile S.A ya es una realidad.

Después de varios estudios y análisis del fouling, materia orgánica que se deposita en las redes de cultivo, y con un capital de \$ 15 millones, León en 2006 inventó un completo sistema que permite limpiar las redes “in situ” y no contaminar, ya que los desechos son procesados y convertidos en humus.

“El proceso consiste en aspirar el fouling para luego pasarlo por una microfiltración, donde se separan los desechos sólidos de los líquidos. Los sólidos se tratan con un biofiltro que son las lombrices y se genera el humus; y la parte líquida se desinfecta mediante una luz ultravioleta que mata todos los parásitos. Al terminar el proceso el agua queda limpia y transparente y se puede devolver al mar”, explica el empresario.

Con el éxito de la iniciativa, la empresa comenzó un plan para obtener financiamiento y en 2007 postularon a capital semilla Línea 2, donde se adjudicaron \$ 40 millones. Y al año siguiente logran obtener US\$ 300 mil

entregados por la red de inversionistas Ángeles Chile, los que se destinan, en su totalidad, a la adquisición de equipos.

Crecimiento

Actualmente la empresa se encuentra trabajando con dos clientes y las perspectivas para este año son

Con este sistema los residuos sólidos (fouling) son tratados y convertidos en humus.

prometedoras, ya que esperan duplicar la facturación obtenida en 2009, la que llegó a los \$ 100 millones.

“Nos están llegando ofertas de Brasil, Venezuela y Perú”, señala León, agregando que “de aquí a fin de año esperamos estar trabajando en algunos de esos países. Ahora, no sabemos si va hacer bajo el modelo de prestar los servicios o venderles los equipos”, acota.

La empresa trabaja con cinco máquinas, pero esperan crecer a 15 antes de fin de año.

“Con un equipo se limpian mensualmente dos centros de cultivo, lo que corresponde a 28 redes”, cuenta.



Francisco León, gerente general de Biosistemas Chile S.A., junto a Daniel Valenzuela, jefe de operaciones de la empresa.

mundo innovador

► Joint venture de emisoras de TV y radios de EE.UU.

Una docena de las principales emisoras de radio y televisión estadounidenses, entre ellas Fox, NBC y Raycom Media, formaron un joint venture para entregar programación a aparatos móviles en vivo, on-demand y de fuentes impresas y electrónicas. El grupo informó que el espectro total puede ofrecer contenido impreso y en video para cerca de 150 millones de residentes estadounidenses.

► Intel da a conocer sucesor de USB

Intel, el mayor fabricante mundial de chips, dio a conocer la tecnología Light Peak, que podría suceder a los USB 3.0. Light Peak, que estará disponible a fines de año, permitirá aprovechar tecnologías ópticas para poder transferir datos a una velocidad de hasta 10 Gbps, mientras que el nuevo estándar de USB 3.0 ese máximo es de 4,8 Gbps.

► HP anuncia impresoras sin drivers

Hewlett Packard anunció que su nueva línea de impresoras LaserJet viene con una nueva tecnología "plug & print" llamada Smart Install, que permite a los usuarios imprimir en tan sólo dos minutos, sin necesidad de instalar un driver. Sólo hay que conectar la impresora con un cable USB. Esta tecnología estará incluida en las impresoras HP LaserJet Pro P1100, HP LaserJet Pro M1130/M1210 (Multifuncional) y HP LaserJet Pro P1566/P1606dn.

academia in

NUEVO PRESIDENTE DE LA ENTIDAD, SALVADOR SAID, DIJO QUE SERÁ EL FOCO DE SU GESTIÓN

Endeavor busca expandir su modelo de emprendimiento a otras regiones

Abrir nuevas oficinas a lo largo del país para apoyar el desarrollo de nuevos emprendimientos de negocio, es una de las tareas fundamentales propuestas por el recién asumido presidente de Endeavor, Salvador Said.

El empresario explicó que la meta es, de aquí a dos años, completar una red de oficinas adicionales a las actuales dependencias de Santiago y Patagonia, esta última situada en Puerto Varas, X Región.

En cuanto a las ubicaciones de las nuevas oficinas, Said explicó que "por ejemplo, en la zona norte estamos buscando una ubicación que podría ser La Serena, mientras que entre Santiago y Patagonia, podría ser Temuco".

A ello se suma el interés de la firma por abrir una oficina en Concepción.

Said indicó durante el desayuno anual de Endeavor, que están realizando las gestiones, junto con el presidente de Antofagasta Plc y director de la entidad, Jean Paul Luksic, para impulsar la apertura de una nueva oficina en la zona norte.

En cuanto a la nueva estructura que tendría la organización, Said manifestó que la idea es ocupar un modelo de oficinas piloto de emprendedores en cada una de las regiones. Y agregó que el objetivo de la entidad es tener de aquí a dos años el proyecto montado.

La reconstrucción en la mira

En el desayuno anual de Endeavor, oportunidad en que se realizó el tras-



Salvador Said asumió el viernes como nuevo presidente de Endeavor, en reemplazo de Sven von Appen. El empresario señaló que esperan implementar una red de oficinas en el país, además de la de Santiago y Puerto Varas.

paso de la presidencia, hasta ahora en manos de Sven von Appen, el tema central fue el papel que tendrá el emprendimiento en la tarea de la reconstrucción del país, luego de la catástrofe del 27 de febrero.

El director del organismo y presidente de Multiexport, José Ramón Gutiérrez, señaló que "poner la mirada en el emprendimiento es fundamental en este proceso. Hay

"Deberíamos de aquí a dos años tener el proyecto montado", dijo Said.

un gran trabajo que hacer: cómo devolverles a todos aquellos que saben su oficio, las herramientas para que puedan volver a tener sus fuentes de trabajo activas y a aquellos que vean en eso una oportunidad, poder también enseñarles a surtir y crear sus propias fuentes de ingreso".

Por su parte, Said comentó que "Endeavor ya se ha organizado y está trabajando con los emprendedores, a través de escuelas de emprendimiento. Estamos recorriendo todas las redes de emprendedores a lo largo de Chile, dedicados básicamente a hacer un catastro para saber en qué condiciones están, en qué los podemos ayudar y estas escuelas de

emprendimiento están trabajando en cada área. Nos estamos trasladando a lo largo de Chile justamente para poder darles apoyo".

Agregó que el organismo, en conjunto con la Universidad del Desarrollo, está desarrollando un plan de apoyo para pescadores de la Octava Región, con el fin de ayudarlos a retomar su actividad y de entregarles criterios empresariales para enfrentar el negocio. La intención es llevar este programa también a la Isla de Juan Fernández.

En tanto, el subsecretario de Economía, Tomás Flores, destacó que el gobierno está trabajando para reducir la burocracia y "aliviarle" el trabajo a los emprendedores, ya que subrayó que "la rentabilidad del negocio no cambió, lo que sucedió es que se destruyó el capital".

management

Recuperar el espíritu emprendedor del fundador

Estée Lauder se interesó en encontrar soluciones a los daños que el sol causa en la piel. Interés que, con los años, daría origen a una empresa cosmética global y traspasó a sus herederos.

Pero, ¿se puede mantener el espíritu emprendedor en las empresas familiares? Los profesores Pedro Nuño, titular de la Cátedra Fundación Bertrán de Iniciativa Empresarial del IESE, y Josep Tàpies, titular de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE, aseguran que sí. El espíritu emprendedor puede fomentarse siguiendo un método y encauzarse con buenas prácticas de gobierno.

Para

garantizar que la gestión emprendedora sobreviva al paso de las generaciones existen, como mínimo, tres mecanismos: la educación de las generaciones futuras; un

personal ajeno a la familia capaz; y el apoyo de ese espíritu desde el gobierno corporativo, mediante

consejos ejecutivos o de supervisión.

Si la gestión se puede enseñar y aprender; la iniciativa emprendedora, también. Existe una lista de actitudes y prácticas que comparten todas las compañías emprendedoras y que pueden aprenderse: liderazgo facilitador, trabajo en equipo, autodisciplina, creatividad, desarrollo de la trayectoria profesional, flexibilidad, buen gobierno.

Sistematizar la innovación

La combinación de compromiso, presión y visión a largo plazo que caracteriza a las empresas familiares las previene de la especulación y es un buen escudo en momentos de crisis. Pero también puede crear un ecosistema que ahogue cualquier iniciativa innovadora o creativa. Para evitarlo, es importante fomentar esta iniciativa desde los órganos de gobierno. Un procedimiento que

está obteniendo excelentes resultados en algunas de estas empresas consiste en organizar anualmente una sesión de brainstorming a la que asisten los miembros del Consejo familiar y los principales directivos de la compañía. Éstos proponen ideas sobre innovación, adquisiciones y diversificación que puedan encajar en la compañía y generar crecimiento. Al final de la jornada, algunas propuestas se clasifican como proyectos piloto, otras quedan sujetas a un estudio posterior y otras se descartan definitivamente.

El Consejo realiza el seguimiento de los resultados de estos proyectos y, cada año, la sesión se abre con un informe de las actividades y resultados que surgieron de la reunión anterior. De esta forma se estimula la iniciativa emprendedora y la participación tanto de empleados familiares como no familiares en el diseño del futuro de la empresa.

