



Disponible  
en Video-caso

# Caso 18

Administración



## Felices y Forrados

Una empresa de bienestar, en donde la preocupación es maximizar los fondos de pensión de todos los chilenos.

Gino Lorenzini es un joven ingeniero comercial que el año 2012 creó Felices y Forrados, negocio dedicado a asesorar personas en la elección de fondos de pensión y escoger la mejor AFP<sup>1</sup> para cotizar. Durante el último tiempo, diversos sectores de la sociedad han cuestionado el trabajo realizado por las AFP, siendo acusadas de mala administración, en desmedro de los ahorros de los afiliados. Pensando de la misma forma, y en desacuerdo con la gestión de los dueños de las AFP, Gino decidió crear un negocio de asesoría para obtener el máximo beneficio en las cotizaciones. Su empresa consiguió el premio al mejor emprendimiento del año en 2012 y ya cuenta con muchos clientes, quienes pagan mil pesos

mensuales para recibir las recomendaciones. Los cambios entre fondos y de AFP por parte de los afiliados se han incrementado en los últimos años, lo que no es bien visto por las administradoras, que han presionado al igual que algunos medios de comunicación, para cuestionar la notoriedad de entidades como Felices y Forrados, producto de lo cual Gino busca estrategias para hacer sustentable su emprendimiento en el tiempo.

<sup>1</sup>Las AFP son Administradoras de Fondos de Pensiones, entidades privadas que tienen por objeto administrar el dinero que mes a mes los trabajadores destinan para financiar sus futuras pensiones.

<sup>1</sup>Afiliarse a una AFP es obligatorio para los trabajadores dependientes, en cambio si eres independiente, puedes hacerlo de forma voluntaria.

*“En diciembre del año 2012, recibieron el premio al emprendimiento del año, ya que además del acierto en materia de innovación, lograron desarrollar un modelo de gestión eficiente, con procesos automáticos de pago y facturación, siendo muy difícil poder competir, tanto en costos como en el grado de satisfacción de sus clientes”.*

## Los ingredientes de Felices y Forrados

Gino Lorenzini es ingeniero comercial y el año 2012 fundó Felices y Forrados. Pero antes de dar este salto, recorrió un largo camino de formación personal y profesional, en donde reformuló sus prioridades de vida, y también comenzó un proceso interno de concientización sobre la desigualdad que existe en el sistema económico chileno, lo que perjudica la calidad de vida de las personas.

El año 2004 Gino trabajó en ProChile<sup>2</sup>, en donde aprendió a crear fórmulas para proyectar las exportaciones chilenas hacia Estados Unidos, en el contexto de la firma de un Tratado de Libre Comercio entre ambos países.

Una segunda experiencia laboral significativa fue cuando Gino asumió la administración de un pequeño supermercado en Tocopilla, en donde tuvo que aguantar los embates de las grandes cadenas del rubro. La experiencia aprendida fue la de saber competir “de chico a grande”, es decir, en condiciones de mercado muy adversas.

Asimismo, su trabajo en una empresa de productos de seguridad industrial le permitió adquirir conocimientos de marketing y generación de valor de productos, con buenos resultados personales y empresariales. Gracias a este último trabajo, Gino logró hacer carrera como gerente comercial en distintas empresas, pero al poco tiempo tomó la decisión de renunciar, ya que no encontraba significado a su función. Incluso tomó la decisión de empezar de cero.

En 2010 Gino comenzó a estudiar un Magíster en Finanzas en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Era plena época de crisis económica, y fue

testigo de cómo sus compañeros y profesores (la mayoría emprendedores) no podían frenar las pérdidas que afectaban a sus respectivos negocios. Ese mismo año Gino confió en las recomendaciones de las autoridades económicas del país y no se cambió de fondo de AFP, lo que finalmente le significó pérdidas en sus fondos previsionales. Tras un periodo de análisis, Gino advirtió que, de haberse cambiado al fondo E,<sup>3</sup> su patrimonio no habría sufrido pérdidas. Es así como en mayo del 2011 diseñó una fórmula para minimizar las pérdidas de las personas en la administración de los fondos de pensión, basándose en sus experiencias laborales y es sus ideales de vida forjados en el tiempo.

Para comprobar la efectividad de su estrategia, creó un grupo en la red social LinkedIn<sup>4</sup>, en donde invitó a sus seguidores a cambiarse de fondo, de acuerdo a las recomendaciones entregadas. Todo sucedió en el contexto en que los miembros del fondo A habían perdido un 8,4% de sus ahorros previsionales, por lo que se hizo urgente buscar alternativas para administrar de forma más rentable los recursos. En cambio, los afiliados del fondo E tuvieron un aumento de su rentabilidad en un 4%, coincidiendo con los cálculos de la fórmula de Gino.

Entonces, el cúmulo de la experiencia laboral de Gino Lorenzini, las fuertes pérdidas en los fondos de pensión producto de la crisis internacional y, por supuesto, los US\$160.000 millones de dólares de los chilenos en las AFP, alientan a Lorenzini a diseñar un modelo de negocios, relacionado con los fondos de pensión.

## El nacimiento de Felices y Forrados

El 19 de enero del 2012 nació Felices y Forrados, facturando al primer mes ingresos aproximados de \$12 millones de pesos. Su modelo de negocio radica en prestar asesoría en los cambios de los fondos de pensión, recomendando cuál es el más rentable. Las operaciones se realizan a través de una plataforma web, en la que los clientes se inscriben y a partir de ese momento reciben mensualmente un correo electrónico con los estados y movimientos de los fondos de pensión, detectando los

<sup>2</sup>La Dirección de Promoción de Exportaciones (ProChile) es un organismo dependiente de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores. su misión consiste en contribuir al desarrollo económico de Chile a través de su promoción en el exterior, y de la internacionalización sostenible de sus empresas.

<sup>3</sup>Existen cinco tipos de fondos de pensión en las AFP. Están clasificados de la letra A a la E, siendo el fondo A en el mayor riesgo y el E el más conservador en lo que ha ganancias se refiere.

<sup>4</sup>LinkedIn es una red social de perfil profesional con más de 25 millones de profesionales, representando a 150 sectores de trabajo. Su función es generar redes de contacto en todo el mundo, dando a conocer el perfil de cada persona y anunciando empleos vacantes.

cambios de tendencias en el mercado. De esta forma, se informa a todos los usuarios cuándo y a qué fondo cambiarse para obtener la máxima rentabilidad posible. Los clientes deben pagar mil pesos al mes por este servicio, aunque para garantizar liquidez en la empresa se pide el pago del total anual en el momento de la inscripción.

En diciembre de 2012, Felices y Forrados recibió el premio al emprendimiento del año, ya que además del acierto en materia de innovación se desarrolló un modelo de gestión eficiente, con procesos automáticos de pago y facturación, haciendo muy difícil el competir contra esta empresa, tanto en costos como en el grado de satisfacción de sus clientes, el cual alcanza el 98%.

Cabe también destacar lo bien posicionada que se encuentra la marca y el impacto de sus estrategias de marketing, ya que el 6,5% de las personas que ven el video promocional en internet, terminan contratando el servicio.

La empresa aspira a convertirse en una organización de bien común, es decir, maximizar las ganancias de todos, con énfasis en los grupos más vulnerables. Hoy son más de cien mil personas inscritas en la plataforma, y entre todos han recaudado cerca de 300 millones de dólares en sus ahorros previsionales en un año, gracias a los consejos de esta organización.

### **La Superintendencia, los medios de comunicación y las AFP**

Por lo desafiante de la apuesta, Gino estaba consciente de la molestia que podía causar Felices y Forrados en el sistema de las AFP, ya que cuando se producen cambios masivos de un fondo a otro, éstas pierden control sobre sus clientes y comprometen la inversión planificada por fondo.

La empresa se articuló estratégicamente, considerando la complejidad del escenario político y social en relación al modelo de negocio propuesto. El 5 de marzo de 2012 la empresa recibió una carta de la Superintendencia de Valores y Seguros en la que se indicaba que en tres días

deberían bajar su sitio, al no contar con registro formal como asesores financieros; por lo tanto, se los declaraba como ilegales.

### **¿Cómo resucitar el negocio, una vez que su plataforma web fue “bajada” del ciberespacio?**

A Gino Lorenzini y su equipo, no les quedó más opción que bajar el sitio web de Felices y Forrados, pero antes difundieron un comunicado en las redes sociales para explicar la situación. La gente reaccionó con indignación, llegando a convertir el tema en trending topic de Twitter.<sup>5</sup> Producto de la presión social, quedó claro que Felices y Forrados era un asesor financiero como cualquier economista que opina en los medios de comunicación y, luego de dos meses fuera, se les permitió retomar sus funciones.

Otro problema detectado fue la manipulación de los valores cuota de los multifondos, lo que impactaba negativamente en el poder predictivo de la fórmula de rentabilidad de Gino. Si los precios estaban siendo manipulados, todos los clientes perderían un 20% de rentabilidad, pese a las recomendaciones financieras recibidas, lo que sería un duro golpe a la efectividad del negocio, perdiendo credibilidad y ganancias. Para salir del paso, se recomendó a todas las personas refugiarse en el fondo E (el de menor riesgo, por ser el más conservador) para así correr el menor riesgo posible con sus fondos. Además, se analizó la situación y se presentó un informe a la Superintendencia de Pensiones para que fiscalizara la situación. Al mes, las fórmulas fueron recalculadas y quedaron en línea con los valores cuota, lo que permitió volver a hacer recomendaciones.

Pero quizás el más duro golpe lo vivieron en junio del 2013, cuando en una conferencia de prensa la Superintendencia de Pensiones anunció la restricción en los cambios de los fondos de pensión. Estando en Venecia, Italia, Gino recibió un llamado la noche anterior a la conferencia de prensa y fue alertado de la situación, que significaba virtualmente el fin de Felices y Forrados. Antes del anuncio, La Tercera, El Mercurio y El Diario Financiero, especulaban respecto de la decisión de la superintendencia.

<sup>5</sup>Tendencia, en este caso nacional, referente los temas más discutidos en la red social Twitter.

Como reacción, se preparó una columna en el periódico El Mostrador, para demostrar cómo las AFP traspasan el riesgo de pérdida a las personas, ante eventuales crisis económicas o simplemente malos manejos de fondos. En el artículo se explicaba que, en sus inicios, si se detectaban pérdidas, la autoridad tenía que compensar a los afiliados, asegurando así que las personas no se vieran afectadas. Esa garantía, a través de la vía legal, fue eliminada, lo que se denunciaba en la columna. También se analizaban las razones de la restricción de los cambios de fondo.

La columna fue publicada a las 06:00 horas en el periódico y a las 08:00 horas el periodista Fernando Paulsen la leyó en vivo en su programa radial, bautizando la iniciativa de gobierno como el "corralito financiero de las AFP", ya que restringe la libertad de las personas de escoger en qué fondo tener sus recursos. El entonces Presidente de la República, Sebastián Piñera, al escuchar la noticia y ver la reacción de la gente en las redes sociales, instruyó cancelar la iniciativa.

Luego del frustrado intento de restringir los cambios de fondo, las AFP enviaron cartolas en las que se informó que el porcentaje de rentabilidad de los últimos meses era negativo. Gino Lorenzini también recibe esta información de parte de su AFP, lo que llamó su atención y lo llevó a hacer el ejercicio de comparar los datos entre cartolas. Gracias a esto se percató de que la información era falsa.

De la experiencia, en Felices y Forrados pudieron enseñar a la gente cómo sacar información para el cálculo de la rentabilidad en base a las cartolas.

### **El estado actual de las AFP**

Hoy se proyecta una crisis en los sistemas de pensiones, debido al envejecimiento de la población, lo que hace prever que en un determinado momento mucha gente va retirar dinero de las AFP, generando un colapso financiero y social.

Actualmente la sociedad está cuestionando la gestión y función de las AFP, principalmente por la baja rentabilidad y el bajo monto de las pensiones sociales. Es más, está comprobado que la tasa efectiva de rentabilidad de las AFP viene decayendo a lo largo de los años, para las personas que se afiliaron en 1988 era del 6,6%, en el 1990 del 4%, en 2000 del 3% y en 2006 del 2%.

Hoy seis de cada 10 chilenos se están jubilando con una pensión de \$168 mil pesos, siendo que la mayoría de ellos obtuvo esa cantidad a partir de la tasa histórica de rentabilidad del 6,6%. Se proyecta que las jubilaciones de los que ahorran a una tasa de rentabilidad del 2% serán muy bajas, haciendo fracasar la promesa de jubilar con el 70% del sueldo promedio.

Ante la inquietud de cómo hacer que Felices y Forrados sea sustentable en el tiempo Gino Lorenzini se pregunta, ¿sigo creciendo en mi nicho de mercado o transformo el modelo de negocio, a pesar de las presiones de las AFP y los medios de comunicación?