



“Cuando entró el fondo
en nuestra empresa
dejamos de ser valientes”

← ALVARO Y
CLEMENTE
CEBRIÁN,
fundadores de
El Ganso →

RELANZAR UN NEGOCIO



DOSSIER

Las mejores oportunidades
de autoempleo digital

FINANZAS

Qué organismos públicos financian
tu empresa (y cómo gestionarlo)

ESTRATEGIA

Medidas (muy reales) para crear una
empresa responsable

› Insight View

Haz crecer tu negocio

Insight View es una solución de **análítica avanzada** con información de empresas y autónomos de todo el mundo para que las áreas de **finanzas, riesgos, marketing, ventas, compras y logística** puedan identificar **oportunidades de negocio** y **minimizar sus riesgos comerciales**.



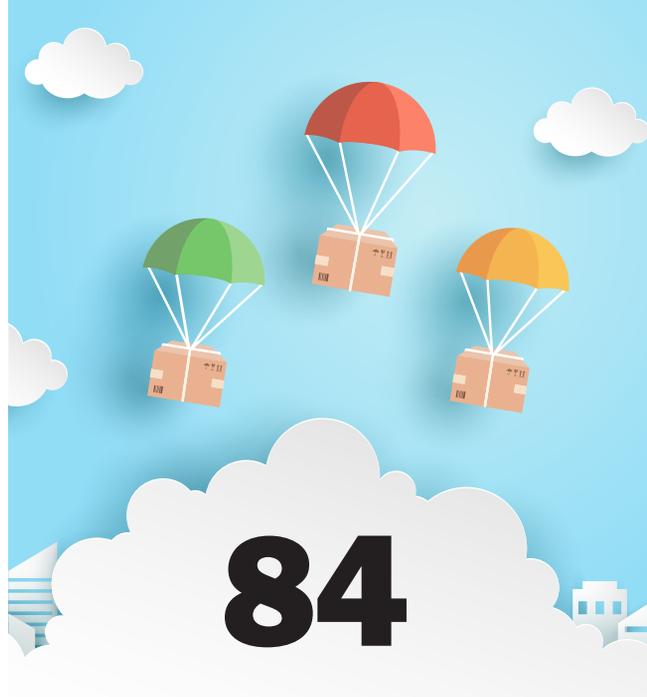
PRUEBA GRATIS

+ beneficios para **estrategas de negocio** y **emprendedores** en
insightview.es

Iberinform
Crédito y Caución

Tech it easy

44



Emprendedores

Abril 2020

- 6 NOVAS /**
Noticias y consejos prácticos para emprendedores.
- 14 EMPRENDEDORES /**
En Emprendedores iniciamos una nueva etapa tras la venta de Grupo Hearst a un grupo inversor. Te contamos todos los detalles.
- 20 EN PORTADA /**
Los hermanos Cebrián (Clemente y Alvaro), creadores de El Ganso, nos cuentan cómo relanzaron la marca que crearon, vendieron y volvieron a tomar el control. Además, consejos de expertos y emprendedores para relanzar una empresa.
- 32 PERSONAS Y NEGOCIOS**
32 Rakuten, director de Regemat 3D, nos cuenta las claves de un negocio basado en bioimpresoras que permiten reproducir tejidos humanos a partir de células madre.
36 Manuel Figueruela, director de Regemat 3D, nos cuenta las claves de un negocio basado en bioimpresoras que permiten reproducir tejidos humanos a partir de células madre.

- 38 Alain Prada** es CEO de Wibo, fabricante de camisetas deportivas que tiene el 26% de cuota de mercado en el baloncesto español.
- 42 Rafael Herrador**. El director territorial de CaixaBank en Madrid desgrana las iniciativas de la entidad de apoyo al emprendimiento.
- 44 GESTIÓN /**
44 Menos predicar y más dar trigo. Nueve medidas para transformar tu empresa en un negocio sostenible.
48 Dinero público para tu empresa. Préstamos, subvenciones, incentivos fiscales y ahorro a cuotas de la SS.
- 54 CON INGENIO /**
Nuevos emprendedores y modelos de negocio innovadores.
- 58 CONSEJO ASESOR /**
Cómo competir con éxito con los gigantes de su sector.
- 65 DOSSIER /**
Oportunidades en autoempleo digital. Las profesiones que puedes ejercer a solas o en colaboración con otros, gracias al uso de la tecnología.

65



- 76 OPORTUNIDADES /**
Oportunidades en el segmento edtech y otras ideas que innovan.
- 80 PLAN DE NEGOCIO /**
Claves para poner en marcha una tienda de mascotas.
- 84 ESPECIAL ENVÍOS /**
Qué tener en cuenta para entregar pedidos a satisfacción del cliente.
- 99 AFTERWORK /**
Ocio, tendencias y estilo de vida.
- 105 FRANQUICIAS /**
Noticias, entrevistas, eventos y novedades del sector.

Tiempos nuevos, tiempos no tan salvajes

El mundo ha cambiado mucho desde que pusimos a la venta el anterior número de nuestra publicación. Todos hemos vivido en primera persona el impacto en la salud, la economía y nuestra vida cotidiana de la epidemia de coronavirus.

Las desgracias humanas vividas son sin duda la más tremenda consecuencia. Nuestro pésame a los familiares y amigos de los fallecidos.

Mientras escribo estas líneas, la expansión de la epidemia sigue en su momento álgido. Esperemos que al leer esto esté todo más controlado.

El impacto en la economía y en los negocios es más que evidente. Pronto ofreceremos mucho contenido tanto en nuestra web como en la revista impresa sobre cómo gestionar tu negocio en este nuevo escenario. A nuestros lectores más fieles no hace falta decirles que tenemos mucha experiencia en este tipo de reportajes. Nuestros 23 años de trayectoria dan para unas cuantas crisis...

Cabe decir, hablando de esto, que en los momentos críticos es cuando las personas dan su verdadera cara. Los emprendedores españoles han demostrado de modo fehaciente su capacidad para superar las dificultades más importantes. La flexibilidad y preparación, pero sobre todo, su generosidad, han sido claves. Los emprendedores se ayudan entre ellos y eso es algo que genera un clima de colaboración y progreso que se ha notado en nuestra sociedad en los últimos años. Ahora es momento de reforzar ese clima.

Esa forma de compartir experiencias y consejos queda en este número de la revista más que demostrado con la honestidad y franqueza de Álvaro y Clemente Cebrián, fundadores de El Ganso. Que además son las estrellas invitadas del primer número de nuestra nueva etapa.

Nos cuentan con el detalle que lo hacen los amigos, cómo recompraron y están relanzado su empresa. Les deseamos toda la suerte y cuentan con nuestra admiración y cariño.

Este mes hacemos algo excepcional: dedicamos seis páginas a hablar de nosotros mismos. Nuestro EMPRENDEDORES lleva sus 23 años de existencia perteneciendo a la mul-

tinacional francesa Hachette Filipacchi primero y más recientemente a la americana Hearst. Desde el pasado 1 de marzo, somos una publicación independiente. Yo mismo soy el nuevo editor de la revista, además de director (más detalles en la página 14).

Asumo esta responsabilidad con ilusión y también con agradecimiento a la enorme cantidad de gente que me ha dado ánimos y felicitaciones cuando se ha hecho pública la operación.

La misión es clara: darle una nueva dimensión a la marca.

Pretendemos ser pronto la mejor plataforma de contenido, productos y servicios del ecosistema emprendedor español (y más adelante del hispanohablante).

Para ello, daremos un impulso importante a nuestra web con nuevos contenidos y muchísimo más servicio. Estamos enfocados a ayudar en todo a quienes quieren emprender y a quienes ya han dado el paso.

Para ello cuento con el apoyo y entusiasmo de todo el equipo que ha compuesto hasta ahora la revista y con un verdadero ejército de colaboradores no menos comprometidos y entusiastas.

También cuento con el soporte de los socios que me acompañan en esta aventura. Confiamos todos en que, a pesar de todas las circunstancias del entorno,

EMPRENDEDORES continuará siendo un negocio viable. No hay otro modo de progresar. Debemos dar ejemplo de sostenibilidad.

Es momento de afrontar los nuevos tiempos. Recuerdo con cariño una canción del grupo español de rock Ilegales, del que soy fan desde los años 80. En una estrofa decían *Tiempos nuevos, tiempos salvajes. Toma un arma, eso te ayudará*. La generosidad es la mejor arma posible para superar las dificultades. De esto también aspiramos a predicar con el ejemplo.

En fin, la paradoja se produce. Después de haber animado a emprender a los demás durante más de dos décadas, me convierto en emprendedor.

Soy el emprendedor de la revista EMPRENDEDORES. Suena bonito. Te aseguro, querido lector, que es muy estimulante.

La generosidad
intrínseca del
emprendedor es
el arma definitiva
para vencer
cualquier tipo de
dificultades

Los hermanos
Álvaro y Clemente
Cebrián, cofundadores
de El Ganso, nos
inspiran sobre cómo
darle un nuevo impulso
a tu empresa.



Alejandro Vesga Arán
Editor y director de Emprendedores
twitter: @alejandrovsga

Emprendedores

CEO Y DIRECTOR:

Alejandro Vesga
avesga@emprendedores.es /

Subdirector: Fernando Montero
fmontero@emprendedores.es /

REDACCIÓN:

Pilar Alcázar
palcazar@emprendedores.es /

Javier Escudero
jescudero@emprendedores.es /

DISEÑO:

Directora de Arte: María Regueras
mregueras@emprendedores.es /

Israel Guillén
iguillen@emprendedores.es /

Edición Gráfica: Laura Martín
lauramartin@emprendedores.es /

Secretaría de Redacción:
Nati Fernández
nfernandez@emprendedores.es /

HAN COLABORADO EN ESTE NÚMERO:

REDACCIÓN / Claudio M. Nóvoa, Isabel García Méndez, Julio Fernández, Ana Delgado, Ruth Pereiro, Raúl Alonso, Silvia Mazzoli, Aitor Ballesteros, David Ramos, Iván Mingo y Diego S. Adelantado.
FOTOGRAFÍA / Fernando Roi, Gema Checa, Guillermo Jiménez, Luis Alvarez y César Núñez.

PUBLICIDAD:

Director comercial: Javier Brey
jbrey@emprendedores.es /

Responsable publicidad digital:
Arancha del Pozo (colaboradora)
digital@emprendedores.es /

Responsable publicidad franquicias:
Raquel Sánchez Rico (colaboradora)
franquicias@emprendedores.es /

Responsable publicidad guías y especiales:
Miguel Martínez Vigil (colaborador)
guiasyespeciales@emprendedores.es

Redacción:

c/ Barquillo, 10, 1º Derecha, 28004 Madrid/

Distribución: Sociedad General de Librería (SGEL). Precio Canarias: 3,15 euros, sin IVA, incluidos gastos de transporte; Ceuta y Melilla: 3 euros, sin IVA, transporte incluido; Holanda: 6,10 euros.

Impresión: Rotocobrhí / Printed in Spain

EDITA: REVISTA EMPRENDEDORES, S.L.

Depósito legal: M-9521-1998

Dpto. de Suscripciones:
Tel. 914 268 369
info@emprendedores.es

Medidas para 'vacunar' la economía española

EL GOBIERNO PONE EN MARCHA UNA SERIE DE MEDIDAS PARA MITIGAR EL IMPACTO DEL CORONAVIRUS EN LAS EMPRESAS Y AUTÓNOMOS. ENTRE ELLAS, EL APLAZAMIENTO DE IMPUESTOS, EXENCIONES DE PAGOS A LA SEGURIDAD SOCIAL Y LÍNEAS ICO.

Al cierre de esta edición, la Organización Mundial de la Salud (OMS) ya había declarado la expansión del coronavirus Covid-19 de pandemia mundial, registrándose más de 118.000 casos en 114 países y 4.291 muertes: 2.212 de esos contagios proceden de España, la mitad en Madrid, con 50 fallecidos.

Más allá de la alarma social y sanitaria, la propagación del coronavirus puede acabar llevando a Urgencias a la economía mundial. Para minimizar ese impacto –se da por descontado que tendrán efectos negativos en el conjunto de las economías–, los Gobiernos han empezado a poner en marcha sus 'planes de contingencia'.

TELETRABAJO Y FLEXIBILIDAD LABORAL

Ante la primera oleada de la expansión del Covid-19 en España, el Gobierno ha cerrado los centros educativos, suspendido los eventos a cubierto de más de 1.000 personas y los



viajes del Imsero, cerrado los museos, aplazado (o suspendido) los congresos, ferias y celebraciones multitudinarias –entre ellas, las Fallas–, suspendido las oposiciones y prohibido los vuelos a Italia.

Estas medidas se corresponden en el ámbito laboral con las siguientes recomendaciones a las empresas: optar por el teletrabajo "siempre que sea posible", la revisión y actualización de los planes de continuidad de la actividad laboral ante emergencias, la

Los sectores afectados por los efectos del coronavirus recibirán ayudas económicas e incentivos fiscales

flexibilidad horaria y las reuniones por videoconferencia para evitar los viajes. Son medidas que probablemente se hayan ampliado cuando usted esté leyendo esta información –ya

que el pico de contagiados todavía no ha llegado a lo más alto, según los expertos–, cuyo alcance dependerá de la gravedad de sus efectos sobre la economía.

KIT DE PRIMEROS AUXILIOS

En su primer paquete de medidas económicas frente al coronavirus, el Gobierno ha aprobado inyectar 14.000 millones de euros al sistema productivo, 2.800 millones a las comunidades autónomas para reforzar los servicios sanitarios y otros 1.000 millones para Sanidad. Además, ha anunciado una moratoria de seis meses para el pago de impuestos a pymes y autónomos, una línea del ICO con más 400 millones para empresas turísticas, transporte y hoteleras, y bonificaciones a la Seguridad Social en contratos fijos discontinuos con el objetivo de preservar el empleo. "No vamos a permitir falta de liquidez e insolvencia en las pymes", se ha comprometido el presidente de Gobierno.

¿A QUÉ SECTORES ESTÁ AFECTANDO? / El turismo y el transporte aéreo están siendo las primeras víctimas directas del impacto del coronavirus Covid-19: una estimación de la patronal IATA cifra en hasta 113.000 millones de dólares las pérdidas que van a sufrir las aerolíneas este año. Otros sectores afectados son el comercio, por la ruptura de la cadena de suministros de las fábricas en China, epicentro de la expansión del coronavirus, maquinaria, automoción, petroquímico, juguetero, material eléctrico, artículos para las oficinas, productos textiles y papel.



LOS CONTAGIADOS SON BAJA POR ACCIDENTE LABORAL

¿Baja por enfermedad común o por accidente laboral? Esta duda ha quedado resuelta en el Consejo de Ministros del pasado 10 de enero, de manera que los trabajadores contagiados por el coronavirus están de baja por accidente laboral, "lo que supone una mejora de la prestación, ya que pasan a percibir desde el día siguiente al de la baja laboral, el 75% de la base reguladora (el 100% en el caso de los funcionarios), con cargo a la Administración", señala la Seguridad Social.

IMPACTO ECONÓMICO

España, o cómo crecer en tiempos revueltos



Christine Lagarde

Las perspectivas de crecimiento de la economía española cotizan a la baja. El coronavirus va a pasar factura. La alerta llega de los principales organismos económicos internacionales. Al FMI le preocupa el impacto de la ya pandemia en una economía como la española que mostró signos de ralentización

en 2019. Para no acentuar sus efectos, el FMI -a través de su directora gerente, Kristalina Georgieva- recomienda mantener la flexibilidad de la reforma laboral, contener el gasto en pensiones y subir impuestos. Tono grave también el de la exjefa del FMI y hoy presidenta del

Banco Central Europeo, Christine Lagarde: "O actuamos, o el escenario será como el de la crisis financiera de 2008". Para alejar a Europa de esa amenaza, el BCE movilizará 25.000 millones destinados "a garantizar el funcionamiento de los sistemas sanitarios, la liquidez de las empresas y evitar el deterioro de los mercados laborales" y comprará deuda por valor de 120.000 millones de euros. También relajará el cumplimiento de las reglas sobre déficit y deuda. Sin duda, todas estas medidas serán bien recibidas por un mercado bursátil siempre al borde del ataque de nervios.

¿QUÉ ESTÁN HACIENDO EN OTROS PAÍSES?

La mayoría de Gobiernos de los países afectados son conscientes que el coronavirus va a dejar huella en sus economías. Para atenuar ese impacto, la Reserva Federal ha bajado los tipos de interés medio punto, una medida que también ha secun-

dado el Banco de Inglaterra, al recortar los tipos del 0,75% al 0,25%, que, además, va acompañada de unos presupuestos expansivos del Gobierno de Boris Johnson. E Italia, el país con más afectados, ha anunciado que inyectará en su economía 25.000 millones de euros.

OJO AL DATO

143.000

millones

ESTE ES EL VALOR QUE HAN PERDIDO LAS EMPRESAS DEL IBEX-35 en los tres primeros meses del año, en paralelo con la crisis del coronavirus. Entre las compañías más afectadas en sus cotizaciones están Acerinox, ACS, Banco Sabadell, Amadeus, Arcelormittal, Repsol e IAG.

LA PRODUCCIÓN MUNDIAL TAMBIÉN SE CONTAGIA



Una de las consecuencias del coronavirus en China ha sido las paradas temporales de sus fábricas, que es como que decir de las fábricas del mundo. ¿Cuál es el coste que ha tenido en la producción mundial estos parones de la cadena de suministro? Las primeras estimaciones lo cifran en unos 248.000 millones de euros solo en los tres primeros tres meses del año. Con China como foco principal, las industrias que fabrican textiles, bienes de alta tecnología y artículos para el hogar son las más afectadas en su cadena de suministro, según el informe *El desafío actual de la cadena de suministro* elaborado por BDO, una organización global de servicios profesionales.

FOTOS: ISTOCK.



LAS JUBILACIONES VOLUNTARIAS ANTICIPADAS, EN EL PUNTO DE MIRA / El Gobierno quiere endurecer las jubilaciones anticipadas voluntarias por el coste que tienen para el erario público y trasladar las deducciones de los planes privados a los de empresa. El primer paso dado ha sido encargar a la autoridad fiscal (AIREF) un estudio sobre los incentivos fiscales que tienen los planes de pensiones. Entre 2014 y 2019 las jubilaciones voluntarias han crecido un alarmante 71%.

El fraude en los viajes, un agujero en las empresas

A LAS EMPRESAS LES HA SALIDO UN ROTO EN EL BOLSILLO REPRESENTADO POR EL FRAUDE INTERNO EN LA GESTIÓN DE VIAJES, UN AGUJERO QUE ASCIENDE A 76.426 EUROS DE MEDIA.



En la era del control de los gastos, uno de los que pasa más desapercibido es el fraude interno en la gestión de los viajes. ¡Hasta ahora! Porque la firma Captio ha iluminado esa zona oscura tras haber analizado una muestra de 1.672.683 gastos de desplazamientos profesionales, recogidos en las hojas de gastos de 750 empresas durante el año pasado, que corresponden a 84.721 trabajadores en movilidad. El resultado es que el 15% de los más de 1,6 millones de gastos analizados es potencialmente fraudulento.

TIPOS DE FRAUDE MÁS HABITUALES

Este estudio tan pormenorizado ha desvelado que el fraude interno asciende a 76.426 euros de media, es decir, 676,57 euros por empleado, si bien es verdad que es el

El 15% de los más de 1,6 millones de euros de gastos es potencialmente fraudulento

1,93% inferior al registrado el año anterior (689,87 euros). Tres tipos son los tipos de fraude más comunes: superar el importe máximo autorizado por la empresa (27%), pasar gastos antiguos (23%) y editar la información del justificante (22%). Otras trampas menores son pasar el mismo tique varias veces (7%) y, en el colmo del absurdo, efectuar gastos en fines de semana (9%).

PERFIL DEL DEFRAUDADOR...

Si se analiza la incidencia por edad y género resulta que los

hombres son más dados a este tipo de malas prácticas que las mujeres: la tasa de fraude para los que tienen entre 18 y 34 años es del 18,4% (frente al 6,3% en las mujeres), seguido del 10% para el tramo de entre 35 y 54 años (8,4% en sus compañeras) y, ya alejado, los mayores de 55 años, con una tasa del 5% (3,8% en las mujeres).

... Y SUS RAZONES

Curiosas son también las razones por las que unos y otras justifican este tipo de fraude. El principal motivo, afirman, es "para compensar otros gastos pequeños de los que no podrían solicitar el reembolso". Le sigue, "simplemente porque quería más dinero", "nuestro proceso de control de gastos lo pone muy fácil" e, incluso, "me lo merezco por todos los viajes que hago para empresa". Entre la variedad de

excusas, el 5% de hombres y el 7% de mujeres responden que lo defraudado "se trata de una cantidad pequeña y que no afecta a la situación financiera de la empresa". No opina lo mismo Joaquim Segura, CRO y cofundador de Captio, para quien "las irregularidades en la gestión reducen seriamente la competitividad de las compañías y dificultan la toma de decisiones debido a la distorsión de los datos disponibles". Este estudio de Captio también refleja que el fraude interno es mayor en las pequeñas empresas (19%) que en las medianas o grandes (12% en ambos casos), ya que estas últimas tienen más herramientas de seguimiento y control. ¿Qué hacer? Para minimizar el impacto de este agujero en el bolsillo empresarial, recomienda no solo implantar una política de gastos sino también un código ético.

¿EN QUÉ INVIERTEN LOS FONDOS SOBERANOS?

Existen 94 fondos de inversión gubernamental activos en el mundo, emitidos por 65 países, que mueven más de 8,3 billones de dólares. Sabemos también, gracias al *Informe Fondos Soberanos 2019*, de IE University e ICEX-Invest in Spain, que en 2018-2019 estos fondos participaron en operaciones directas valoradas en la nada despreciable cifra de 140.000 millones de dólares.

Las inversiones que despiertan más interés están relacionadas con biotecnología, *software*, *fintech*, datos, movilidad urbana, comercio electrónico y, dentro de las industrias tradicionales, en inmobiliario, alimentación, oficinas *premium* y hospitalario. Los destinos favoritos son Estados Unidos, China e India. España también está en su radar: entre enero de 2018 y septiembre de 2019 invirtieron 1.500 millones de euros.

TÉRMINO EMPRENDEDOR

CASHBACK

El *cashback* (dinero de vuelta) permite pagar con la tarjeta de crédito en un establecimiento comercial y solicitar dinero en efectivo en ese mismo momento. Este servicio bancario es muy habitual en el mundo anglosajón e introducido en España por ING, en 2016, para hacer frente a los costes que para sus clientes tenía el uso de los cajeros automáticos de otros bancos. También existe el *cashback* en forma de programas de afiliados (se recibe una comisión por cada compra recomendada).



EMPRENDEDORES COLABORA CON 'MASTERMINDS', EL CANAL DE PODCAST DE FRANC CARRERAS

Emprendedores ha empezado una colaboración con el canal de podcast 'Masterminds', realizado por el profesor y emprendedor Franc Carreras. A través de nuestra web (www.emprendedores.es), podrás oír interesantes entrevistas con conversaciones con creadores brillantes y escuchar sus historias inspiradoras.

LOS RIDERS DE GLOVO SON ASALARIADOS / Este es el titular que nos deja la sentencia del Tribunal Superior de Cataluña (TSC). Todo empezó con una demanda por despido improcedente de un repartidor, que ahora resuelve la Sala Social del TSC con esta sentencia avalada por unanimidad por todos sus magistrados. Un aviso para navegantes para quienes quieran clonar el modelo de negocio de Glovo. Para el Alto Tribunal, los *glovers* no son autónomos, sino que "la relación contractual con la empresa es un contrato de trabajo". El TSC condena Glovo a readmitir al repartidor o a indemnizarle.

Prepárate hoy para las profesiones del mañana

Las tecnologías definirán –y definen hoy– la oferta laboral. De hecho, las profesiones del futuro más demandadas, según el *Informe EPyCE 2019* realizado por la Asociación de Directores de Recursos Humanos (AEDRH) –junto a EAE Business School, Foro Inserta de la Fundación ONCE y Human Age Institute–, son *Big Data*, *Data Science*, comercial digital, ingeniero informático, programador, ingeniero industrial, operarios cualificados y responsable de ciberseguridad.

DESAJUSTE ENTRE OFERTA Y DEMANDA

No hablamos de un futuro lejano. La transformación digital ya está reclamando esos nuevos perfiles y competencias, pero la velocidad de la demanda empresarial no se corresponde con la oferta del mercado laboral, un desajuste que está abriendo claras oportunidades de



negocios a universidades, escuelas de negocios y centros de formación. Según el mencionado estudio, por sectores, "hay especial demanda por posiciones relacionadas con el área Comercial (26,34%), Ingeniería (24,19%) y Tecnología (23,12%). Por el contrario, entre las familias de empleo con menor necesidad actual son Consultoría, RR HH y Salud".

LOS VIDEOJUEGOS ESPAÑOLES NO TIENEN FRONTERAS

Sabíamos del talento español en el mundo de los videojuegos, un sector dominado por pequeños estudios. Ahora el Libro Blanco 2019 de este sector desvela todo su potencial, como que la facturación en 2018 alcanzó los 813 millones de euros –un 14% más que el año anterior– y que el 65 % de los ingresos proviene de los mercados internacionales. La región Asia-Pacífico es el principal consumidor de videojuegos a nivel mundial.

EL GOBIERNO MARROQUÍ EXTERNALIZA EL CONTROL A LA IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS INDUSTRIALES

Desde el pasado 1 de febrero, la certificación de productos industriales importados por Marruecos la llevan a cabo las empresas certificadoras Bureau Veritas, Applusfomento y TÜV Rheinland. No obstante, se ha establecido un periodo transitorio hasta el 20 de abril, a partir del cual el nuevo control será obligatorio. El coste de la certificación (entre un 0,25 y un 0,45% del valor FOB o en origen) es el mismo para las tres empresas, señalan desde el ICEX.



Seis mercados emergentes para exportar sin riesgo

BRASIL, COLOMBIA, EMIRATOS ÁRABES, KAZAJISTÁN, SENEGAL Y VIETNAM. ESTOS MERCADOS DESTACAN POR SUS PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO ESTABLE O ACELERADO



Si estás buscando mercados emergentes a los que exportar, anota en tu agenda los siguientes destinos: Brasil, Colombia, Emiratos Árabes, Kazajistán, Senegal y Vietnam. Es la recomendación de la aseguradora Crédito y Caución (CyC): "No son los mercados de más rápido crecimiento, pero experimentan un crecimiento estable o acelerado".

BRASIL, ACELERADA

Las previsiones apuntan a una aceleración de su economía, impulsada por la agenda reformista del Gobierno de Bolsonaro. **Sectores:** agroalimentario, biotecnología, ingeniería y TIC.

COLOMBIA, ROBUSTA

Para CyC, Colombia seguirá creciendo de forma "robusta" bajo los pilares de un ambicioso programa de infraestructuras. **Sectores:** servicios de ingeniería, y productos agroalimentarios y de consumo.

EMIRATOS ÁRABES, 'HUB'

Diferentes factores juegan a su favor:

estabilidad institucional, economía diversificada, haberse convertido en polo regional turístico, financiero y logístico de la zona y la celebración de la Expo 2020. **Sectores:** agroalimentario, TICs, bienes de equipo.

KAZAJISTÁN, DIVERSIFICADA

Las perspectivas favorables para exportar a Kazajistán se basan, sobre todo, en la mejora de sus infraestructuras. **Sectores:** nuevas tecnologías, inmobiliario, turismo de salud, construcción y alimentación.

SENEGAL, EN CONSTRUCCIÓN

Economía en expansión alimentada por las inversiones en infraestructuras y el aumento de la producción industrial y agrícola.

Sectores: agroalimentario, transporte, materiales de construcción.

VIETNAM, ESPECIAL

Según CyC, "la existencia de zonas económicas especiales refuerzan las oportunidades de inversión". **Sectores:** maquinaria, bienes industriales, TIC, ingeniería y consultoría, franquicias.

SMART BUSINESS

Rondas de financiación a través de 'crowdfunding'

El *crowdfunding* o financiación en masa se ha hecho mayor. De las primeras operaciones para poner en marcha pequeñas iniciativas vinculadas al ocio y el entretenimiento allá por 1997 ha madurado como fórmula de financiación para incluso dar soporte a la expansión de negocios ya consolidados. Es el caso de la cadena de *outlets* urbanos multiproducto Sqrups!, que acaba de lanzar una campaña de *equity crowdfunding* en la plataforma Fellow Funders para recaudar un mínimo de 500.000 euros entre los pequeños inversores.

INVERSIÓN PARA LA MEJORA DE PROCESOS

"El objetivo de esta ronda de financiación es lograr la inversión necesaria para impulsar la expansión de la compañía, poniendo en marcha cinco nuevas tiendas propias en

Madrid, y hacer una importante inversión en la mejora de sus procesos de gestión", explica Iñaki Espinosa, fundador de Sqrups! en 2014.

PENSANDO A LO GRANDE

En la actualidad, Sqrups! cuenta con 50 tiendas (12 propias y el resto franquiciadas), repartidas por Andalucía, Aragón, Cataluña, Castilla y León,

Comunidad Valenciana, Extremadura, Galicia, Islas Canarias, La Rioja, Madrid, Melilla y País Vasco. La apuesta es fuerte: alcanzar las 100 tiendas en 2022: "En España no existía hasta la fecha una empresa de estas características y queremos copar este mercado en los próximos tres años". Sqrups! prevé facturar este año 12 millones de euros.



Iñaki Espinosa,
fundador de
SQRUPS

INSTAGRAM DESBANCA A FACEBOOK EN EL TOP 10 DE LAS REDES SOCIALES

Instagram ha desplazado a Facebook en la segunda posición del Top 10 de apps de redes sociales con mayor cuota de mercado, según el Estudio IGMobile elaborado por la consultora Smartme

Analytics, correspondiente al cuarto trimestre de 2019. La reina de las redes sigue siendo Youtube, con una cuota del 82,9%, seguida ahora por Instagram (72,4%), Facebook (74%) y ya a mayor distancia por Twitter (24,7%), Pinterest (10,7%), LinkedIn (7,8%) y Tinder (4,5%).

EL AUTOEMPLEO CRECE ENTRE LOS MAYORES DE 50 AÑOS

Expulsados del mercado laboral y ante el horizonte de tener que enfrentarse a un paro de larga duración, crece el número de mayores de 50 años que eligen autoemplearse para continuar sus carreras y proyectos profesionales. Según la Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos (ATA), se ha dado un incremento de los autónomos de entre 50 y 54 años, con 78.654 más en una década (18,5%), seguido por la franja de autónomos de entre 55 y 59 años (más de 87.874 personas en diez años), casi un 25% más.



AYUDAS PARA FINANCIAR EMPRESAS DE IMPACTO

Ship2B y Open Value Foundation han cerrado un acuerdo de colaboración para financiar empresas de impacto. Juntos impulsan un fondo de *venture philanthropy* con el objetivo de ayudar en la elaboración de pilotos y facilitar el acceso al mercado financiero tradicional. Los tres primeros proyectos financiados han sido Kuvu (plataforma de alojamiento que pone en contacto a jóvenes con personas mayores), con 25.000 euros; Felwood (startup del programa S2B Tech4Climate que desarrolla una tecnología para fabricar materiales industriales biodegradables), con 50.000 euros; y Smartbrain (programa interactivo de estimulación cognitiva), con 30.000 euros.

FOTOS: ISOCK.

WEBS DESTACADAS

INFORMACIÓN QUE FACILITA LA TOMA DE DECISIONES<https://citibeats.net>

Esta plataforma analiza textos a través de inteligencia artificial adaptativa transformándolos en datos que facilitan la toma de decisiones. Aplicado sobre el comercio o instituciones públicas, permite entender mejor a clientes y usuarios y darles una respuesta personalizada a sus necesidades o preocupaciones. En Barcelona ya se está utilizando para conocer la satisfacción de los clientes sobre el transporte público.

ESTA APLICACIÓN TE AYUDA A PONER EL MEJOR PRECIO<https://optimusprice.ai>

Optimus Price es un programa SaaS (*Software como Servicio*) que funciona como un asistente inteligente capaz de determinar automáticamente el mejor precio de cada producto según valores como la demanda, *stock*, competencia y más. Una herramienta útil para fijar de forma óptima los precios, sobre todo, en el comercio electrónico. Esta aplicación se conecta al ERP de las empresas.

KOOL, UNA COMUNIDAD COLABORATIVA EN RETAIL<http://www.thekoolhub.com>

Acaba de ponerse en marcha el primer *hub* de retail en España. Su nombre es Kool y nace "como un espacio colaborativo especializado en retail, enfocado al diseño, tecnología e innovación", una comunidad que reúne a marcas, empresas y profesionales del sector para colaborar y generar oportunidades comerciales.

El liderazgo, una cuestión de comunicación eficaz

PRINCIPALES ERRORES EN LA COMUNICACIÓN QUE DETERMINAN EL ÉXITO O EL FRACASO EN EL LIDERAZGO DE EQUIPOS.

Si en una comunicación eficaz, no hay un buen liderazgo, una habilidad especialmente necesaria en los entornos laborales cuando de resolver conflictos o de motivar equipos se trata. Sin embargo, hay líderes que suelen cometer errores de comunicación que no solo influyen negativamente en la percepción que se tiene de sus capacidades sino que generan conflictos donde antes no los había.

"Creemos que sabemos comunicar, y además creemos que lo hacemos perfectamente, pero no es del todo cierto. Hoy en día, algunas empresas han de hacer frente a conflictos entre personas y departamentos por problemas de comunicación y liderazgo de equipos, que si no se solventan a tiempo pueden llevar mayores problemas", insiste David Comí, director y formador de Incrementis, que identifica los siguientes errores de comunicación.

"No saber comunicar adecuadamente ni el qué, ni el cómo". Para una comunicación eficaz es fundamental ser preciso en el lenguaje y contextualizar tanto un argumento como una decisión que afecte al equipo.

"Demasiada impulsividad y reactividad". El control emocional se le supone a cualquier líder. Lo contrario, un exceso de emociones que distorsione el mensaje, no ayuda a llegar a acuerdos con objetividad.

"No reconocer el trabajo bien hecho". Error fatal. Hacer lo contrario tiene efectos siempre balsámicos sobre quien lo recibe. Puedes hacer tanto un reconocimiento personal como, si no quieres un implicación directa, del grupo.



"No dominar el arte de escuchar activamente". Un buen líder, sobre todo, debe saber escuchar de forma activa y empática, ponerse en la piel del otro, para después formular preguntas precisas.

"Liderazgo con exceso de hipercontrol y paternalismo". Si el vídeo mató a la estrella de la radio, la era digital mató el liderazgo paternalista. Ni lo intentes.

"Tener equipos en un entorno de desmotivación y negatividad". Para evitar este error es fundamental comunicar con transparencia y convertir los aspectos negativos de un conflicto en retos que se pueden –y se deben– superar entre todos.

"Ignorar cómo realizar una buena delegación de tareas y responsabilidades". Un buen liderazgo es directamente proporcional a la capacidad de su líder de saber delegar. Richard Branson ha montado su imperio aplicando esta máxima. Eso sí, no olvides después hacer un control y seguimiento de las tareas delegadas, un error también frecuente.

Elena Ibáñez

FUNDADORA Y CEO DE SINGULARITY EXPERTS

Diferenciarse de las máquinas es clave para el éxito laboral

ESTA STARTUP OFRECE MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES A TRAVÉS DE UNA PLATAFORMA QUE CONECTA LA FORMACIÓN CON LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA SACAR EL MÁXIMO POTENCIAL DE SUS EMPLEADOS.

EMPRENDEDORES.- ¿Qué habilidades digitales son necesarias hoy para cualquier pyme que quiera ser competitiva? ¿Y cuáles recomendarías para anticiparse al futuro?

E.I.: Depende de cómo entendamos lo “digital”. Si lo entendemos como una “digitalización de procesos”, las pymes necesitan usar (no digo implementar, sino usar) herramientas digitales que les permitan mejorar la eficiencia, propiciar la comunicación, facilitar el trabajo en equipo en remoto, generar análisis, planificar, optimizar, etc. En cambio, si de lo que estamos hablando es de anticiparse al futuro para asegurar la competitividad a través del uso de la tecnología, el tema es muy distinto. Porque aquí ya estamos hablando de tres capacidades muy concretas: la predicción de escenarios futuros, el diseño de modelos de negocio diferenciales y el entendimiento de la tecnología para acelerar dicho modelo de negocio, ya sea bajo un punto de vista de velocidad, de escala, de barreras de entrada...

EMP.: ¿Por qué los *soft skills* o habilidades 'blandas' son tan importantes en la actualidad?

E.I.: Porque muchos empleos tradicionales son repetitivos y, por lo tanto, estarán robotizados. Esto hace que diferenciarse de las máquinas sea una de las claves del éxito laboral. Compañías como Google, Apple o Bank of America ya no exigen título universitario a sus aspirantes, y el 15% de la plantilla de IBM no lo tiene. Y el mes pasado, Elon Musk reclutaba en Twitter así: “*A super hardcore work ethic, talent for building things, common sense & trustworthiness are required, the rest we can train.*” (“Se requiere una ética de trabajo



duro, talento para construir cosas, sentido común y confiabilidad, el resto lo podemos entrenar”).

EMP.: ¿Qué ofrece su plataforma para mejorar la competitividad de las pymes?

E.I.: Identificamos lo que cada profesional “puede” hacer, “sabe” hacer y “quiere” hacer y nuestra inteligencia artificial conecta ese perfil con las formaciones y trabajos con futuro que mejor se le van a dar, por encima de la media. Esto tiene grandes beneficios para la pyme: cada empleado tiene la posibilidad de saber cuál es su lugar óptimo de la empresa, de formarse en aquello que le ayude a sacar su máximo potencial, etc. En definitiva, a tomar decisiones de futuro, acertadas y con impacto en la competitividad y productividad de la empresa.

EMP.: ¿Cuál es la Santísima Trinidad de las *soft skills* en el proceso de transformación digital?

E.I.: Yo destacaría, en primer lugar, la creatividad, porque la habilidad para generar ideas y llegar a nuevas conclusiones cobrará valor frente a la estandarización que supone la robotización. En segundo lugar, la adaptabilidad, porque las disrupciones serán cada vez más rápidas y las líneas cada vez más difusas, por lo que será crítica la capacidad de acomodar y normalizar los cambios. Y en tercer lugar, la capacidad de aprendizaje continuo, porque el mundo se hace cada vez más complejo, por lo que la curiosidad y la habilidad para adquirir conocimientos de manera constante será una capacidad que diferenciará a los trabajadores del futuro inteligente.

JULIO FERNÁNDEZ

HEARST ESPAÑA TRANSFIERE LA REVISTA LÍDER DE ECONOMÍA A SU DIRECTOR, ALEJANDRO VESGA, QUE LA ASUME CON EL APOYO DE UN FONDO DE INVERSIÓN Y DE INVERSORES PRIVADOS

Emprendedores empieza una nueva etapa

La revista *Emprendedores*, líder del sector desde su nacimiento en octubre de 1997, inicia ahora una ilusionante etapa. Tras su reciente venta a su director, Alejandro Vesga, y a un grupo de inversores privados, se pondrá en marcha una ambiciosa estrategia para, además de consolidarse como líder, desarrollar nuevos servicios para todo el ecosistema emprendedor.

Hearst España, líder en edición de revistas en España, ha anunciado la venta de la cabecera *Emprendedores* a una compañía de nueva creación, Revista *Emprendedores* S.L., puesta en marcha por el actual director de la revista, **Alejandro Vesga**, el fondo de inversión **Blackpearl**, los socios de la productora **Onza** y **José Luis Izquierdo**, Mago More. La transacción incluye a toda la plantilla de la revista y la web *emprendedores.es*.

Para Alejandro Vesga, que pasa de ser director editorial a nuevo CEO de *Emprendedores*, “esta etapa abre nuevas perspectivas para nuestra marca. El objetivo es reforzar nuestra condición de publicación de referencia en la creación y gestión de empresas y convertirnos pronto en una plataforma de servicios para todo el ecosistema emprendedor”.

Alejandro Vesga añade que “quiero remarcar mi agradecimiento a **Cristina Martín Conejero**, a **Benedetta Poletti** y a todo Hearst España en general por habernos dado la oportunidad de iniciar esta etapa tan ilusionante”. Además, “quiero dar las gracias a todo el equipo actual de *Emprendedores* por acompañarme en esta aventura y a **Blackpearl**, a los socios de **Onza** y a **Mago More** por su confianza y apoyo imprescindibles para realizar esta operación”.

En la nueva etapa que se inicia, *Emprendedores* buscará dar más servicio a todos los miembros del ecosistema empresarial, con nuevos proyectos como la creación de una plataforma de interconexión entre empresas, la generación de todo tipo de contenidos en cualquier soporte al servicio de las empresas e instituciones que quieren ayudar al emprendedor, edición de guías y libros, formación y mentoring, además del desarrollo de cualquier tipo de evento.

Y todo ello sin perder el foco en ofrecer la mejor información para crear y hacer crecer una empresa, tal como ha venido haciendo durante los 23 años de vida de esta publicación de referencia. Precisamente la capacidad para adaptarse a los nuevos tiempos ha sido una de las señas de identidad y clave del éxito de esta publicación.

Emprendedores fue lanzada por el grupo Hachette Filipacchi en octubre de 1997 y adquirida en 2011 por el grupo editorial Hearst España. Actualmente cuenta con una difusión de 21.205 ejemplares (OJD Jul18-Jun19) y una audiencia de 165.000 lectores (EGM 3º AM 2019) lo que la sitúan como líder en su sector. Por otra parte, la web *emprendedores.es*, lanzada en 1998, alcanza los 574.191 visitantes únicos (ComScore Multiplataforma noviembre 2019). ¡Buenos datos para una etapa ilusionante! **E**



1 Alejandro Vesga Director / **2 Pilar Alcázar** Redactora / **3 María Regueras** Directora de Arte / **4 Javier Brey** Director Comercial / **5 Israel Guillén** Maquetador / **6 Nati Fernández** Secretaria / **7 Fernando Montero** Subdirector / **8 Laura Martín** Editora Gráfica / **9 Javier Escudero** Redactor



El objetivo fundacional es dar más servicio a todos los miembros del ecosistema empresarial



[Emprendedores]

Emprendedores

¡Un equipazo!

En esta nueva etapa de la revista, mantenemos todo el equipo que hemos trabajado en ella hasta hoy e incorporamos nuevos fichajes claves para diversificar todavía más nuestra marca.



ALEJANDRO VESGA,
CEO y director de la revista.

Redacción



FERNANDO MONTERO,
subdirector.



PILAR ALCÁZAR,
redactora.



JAVIER ESCUDERO,
redactor.

Diseño



MARÍA REGUERAS,
directora de arte.



ISRAEL GUILLÉN,
diseñador gráfico.



LAURA MARTÍN,
editora gráfica.

Administrativo



NATI FERNÁNDEZ,
secretaria de redacción.

Publicidad



JAVIER BREY,
director comercial.



RAQUEL SÁNCHEZ RICO,
responsable de franquicias
(colaboradora).



MIGUEL MARTÍNEZ,
responsable de guías y
especiales (colaborador).



ARANCHA DEL POZO,
responsable de publicidad
digital (colaboradora).

Alguno de nuestros colaboradores



ISABEL GARCÍA MÉNDEZ,
colaboradora.



CLAUDIO M. NÓVOA,
responsable de franquicias
(colaborador).



JOANA URIBE,
colaboradora en Barcelona.



RUTH PEREIRO,
coordinadora de Estilo de vida
(colaboradora).



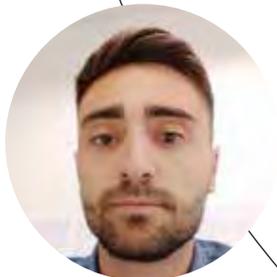
ANA DELGADO,
redactora web (colaboradora).



DIEGO S. ADELANTADO,
(colaborador).



DAVID RAMOS,
colaborador.



AITOR BALLESTEROS,
redactor web (colaborador).



SILVIA MAZZOLI,
coordinadora de planes de
negocio (colaboradora).



RAÚL ALONSO,
colaborador.

Toda la oferta de la marca **Emprendedores**



EMPRENDEDORES cuenta con un amplio portfolio de productos editoriales. Además de la revista y la página web, cuenta con guías y especiales sobre franquicias, libros, manuales para montar negocios...

La evolución de nuestras portadas



La evolución de la revista se observa en estas cuatro portadas. Con el paso del tiempo, nos hemos ido adaptando a los intereses, gustos y sensibilidad de los nuevos emprendedores.



LA IMPORTANCIA DE LA IMAGEN. Además de unos contenidos útiles, en la revista nos preocupamos mucho de la imagen que transmiten los protagonistas que posan para nuestras portadas.



EVENTOS Y FORMACIÓN. La organización de eventos y de talleres de formación es otra de las actividades habituales de nuestra marca. El mundo emprendedor, tan dinámico, necesita actualizar sus conocimientos y realizar networking para hacer crecer sus negocios.

[En portada]



**ÁLVARO Y CLEMENTE
CEBRIÁN, FUNDADORES Y
CO-CEOS DE EL GANSO**



“Dimos entrada a un socio cuando la empresa no estaba preparada para ello”

Tras un periodo crítico provocado por un crecimiento desmesurado, El Ganso vuelve a retomar el vuelo de la rentabilidad liderado de nuevo y en exclusiva por los hermanos fundadores. Clemente y Álvaro Cebrián nos cuentan las claves de este renacer de la marca textil.



ISABEL GARCÍA MÉNDEZ

Que no es todo maravilloso en el emprendimiento es un hecho del que no se habla tan a menudo como se debería. Emprender es una aventura fascinante, pero tiene sus claroscuros, y no sólo en los inicios sino a lo largo de toda la trayectoria del proyecto. Y de eso es de lo que va esta portada: de cómo actuar cuando el crecimiento no es tan de color de rosa como cabría esperar. Los fundadores de El Ganso saben bien de lo que hablamos. Tras casi una década de crecimiento continuado, en el último lustro han atravesado diferentes turbulencias que les han obligado a cuestionarse muchos planteamientos. El primero y más imperioso, la necesidad de ralentizar un incremento vertiginoso que amenazaba con llevarse por delante gran parte del trabajo realizado estos 15 años desde su fundación en 2004. El segundo y más oneroso, volver a invertir todo lo obtenido y mucho más en empezar desde cero tras recomprar su parte al fondo L. Catterton que había adquirido el 49% del accionariado de la firma textil en el año 2015.

Casi cinco años, pues, de vaivenes emocionales y económicos que parecen haber llegado afortunadamente a su fin. Desde mediados de 2018, tras hacerse de nuevo con el 100% de la compañía, los hermanos Cebrián han emprendido una lenta pero consolidada recuperación que les ha llevado de nuevo a cifras atractivas con 65 millones de facturación, casi 148 puntos de venta (España, Francia, Portugal, Chile, México y Kuwait) y 630 trabajadores. Así las cosas, les hemos elegido como exponentes de ese resurgir de las propias cenizas para que nos den las claves de cómo afrontar y superar una crisis empresarial. No olvidar la esencia



de tu negocio, reinventarte continuamente, tener la humildad para volver a empezar y no dejar nunca de ser valientes son algunas de las claves. Dejemos que nos lo expliquen ellos.

EMPRENEDORES. Gran parte de la crisis de El Ganso se asocia con la entrada del fondo de inversión L. Catterton en el accionariado. ¿Qué importancia tiene la elección de un buen socio inversor en la estabilidad de una compañía?

Álvaro Cebrián. El fondo es muy válido y lo está demostrando con otras empresas, pero no era el momento ni el sitio adecuado. A nosotros nos afectó que la persona con la que habíamos llevado toda la negociación y que había apostado por nosotros fuera enviada a EEUU al poco de la compra y nuestro interlocutor en Madrid fuera alguien que no creía en la operación. Además, nosotros no estábamos preparados a nivel de estructura.

Clemente Cebrián. Efectivamente, no es culpa tanto del socio inversor, como del momento. En nuestro caso, dimos entrada a un socio inversor cuando ni nosotros ni la empresa estábamos preparados. Hubo un momento en que, como las ventas eran tan buenas y crecíamos tanto, pensamos que con el fondo íbamos a ir todavía más rápido y no lo reflexionamos mucho. Pero, como me alertó una persona de la empresa, nosotros seguíamos funcionando con mentalidad startupera en la que los fundadores hacíamos de todo y la estructura no estaba armada para suplirnos en caso de tener que ocuparnos de otra cosa. Ahí hay un mensaje muy claro: debes saber si tienes el equipo adecuado para una nueva aventura, porque quizás es el ideal para seguir

“A nosotros nos pasó una cosa curiosa: cuando entró el socio, dejamos de ser valientes. Y cuando una empresa deja de ser valiente es peligroso, porque te dedicas a replicar lo que ya has hecho”.

ÁLVARO CEBRIÁN



como estás, pero no para cambiar de velocidad. Y en nuestro caso hubo un desajuste. Ahora bien, todo lo dicho no es incompatible con que en un futuro tengamos un socio. Creo que

hemos aprendido mucho de quién queremos que esté con nosotros. No se trata de no tener nunca más un socio, sino el socio adecuado en el momento adecuado.

EMP. ¿El crecimiento está sobrevalorado?

A.C. A nosotros nos pasó una cosa curiosa: cuando entró el socio dejamos de ser valientes. Y cuando una empresa deja de ser valiente es peligroso, porque te dedicas a replicar lo que ya has hecho. Es cierto que das entrada a un socio inversor porque tienes planes ambiciosos de crecimiento, pero a la vez te vuelves conservador. Fuimos muy conservadores en producto, en marketing, en el concepto de tienda. Perdimos un poco la frescura y el punto divertido. Una empresa tiene que ser siempre valiente y con personalidad y eso lo fuimos mucho en los primeros años.

C.C. Durante mucho tiempo, lo que nos preguntaba la gente era cuántas tiendas teníamos. Ahora ya no, porque sabe que ése no es el modelo de crecimiento que queremos. Ahora lo que te preguntan es qué cosas nuevas estáis haciendo, cómo estáis invirtiendo el capital, cómo trabajáis la experiencia en el punto de venta. Es un cambio de modelo de negocio y en esta nueva tendencia es posible que un gestor se asuste más, pero tanto Álvaro como yo somos emprendedores y vemos oportunidades en el cambio. Además, ahora si probamos algo y no funciona, no pasa nada. Nadie nos va a echar la bronca ni tenemos un consejo pidiendo explicaciones. Y esta libertad también es muy valorable. Cuando eres una empresa familiar estás siempre pensando en inversiones y proyectos que darán beneficio dentro de unos años. Mientras que un fondo piensa ‘para entonces yo ya me habré ido y se beneficiará otro’ y siempre pone el foco en el corto. Esa diferente concepción del tiempo es clave y puede abocar a la empresa al cierre.

EMP. ¿Cuándo os dais cuenta de que algo no está yendo bien?

C.C. Cuando nos disteis el premio (El Ganso fue Premio Emprendedores a la PYME 2013) coincidió con una época en que abrimos un montón de tiendas, dábamos un montón de entrevistas y se nos acercaban muchos fondos

tirándonos los tejos. Nosotros no lo veíamos claro porque queríamos asentar el proyecto. A Álvaro y a mí siempre nos ha dado miedo que esto fuera un boom, que nos hubiésemos puesto de moda y no fuésemos perdurables. En estas contactó con nosotros el fondo francés L.Capital (que luego compró el estadounidense Catterton). Y ya estando en la Due Dilligence surgieron algunas dudas. Pero darnos cuenta, fue ocho o nueve meses después, al final de la primavera siguiente. El caso más llamativo fue el de Álvaro. Los dos somos coCEO, pero Álvaro se focaliza en producto y la entrada del fondo hizo que se centrara más en reporting, en expansión y perdiese de vista el producto, que es la esencia del negocio. Y eso es el primer punto que no puedes perder: olvidarte de la esencia del negocio.

A.C. Te centras en número, expansión, ventas y olvidas que todo esto es fruto de lo que estás haciendo que es el producto y que lo estás dejando de lado. Es decir, estás agrandando la cocina, pero dejas de cocinar. En el momento en que estás más a expansión y te olvidas del producto, de la marca, como si fuese un modelo que replicas y ya está, tienes un problema. En este sector tienes que reinventarte continuamente.



EMP. Y empiezan a caer los números, ¿qué hacéis para salir adelante?

A.C. Hacer que lo positivo prime sobre lo negativo. Es decir, replantearnos dentro de la empresa qué es lo que está bien y mantenerlo y cuáles son las cosas que están mal (llámense departamentos, personas, tiendas, colecciones, productos...) y eliminarlas. Ése es el ejercicio que tienes que hacer. En la práctica, es como si la empresa volviese a nacer, pero sabiendo por dónde debes tirar ya que tienes una experiencia previa. Debes tener la humildad de volver a empezar y tener la misma creencia en tu negocio y en tu producto, pero reinventándote y eso hay que hacerlo continuamente.

Nuestro error fue creer que ya lo teníamos todo construido y que eso era perdurable en el tiempo. Ese ejercicio de eliminar cosas y mantener otras y de retomar la ilusión fueron imprescindibles. Es la fuerza que te hace levantarte todos los días.

“Ahora, si probamos algo y no funciona, no pasa nada. Nadie nos va a echar la bronca ni tenemos un consejo pidiendo explicaciones”.

CLEMENTE CEBRIÁN



“NUESTRO ERROR FUE CREER QUE YA LO TENÍAMOS TODO CONSTRUIDO Y QUE ESO ERA PERDURABLE”



EMP: En este ejercicio de reinención habrá indicadores muy evidentes (tiendas o líneas de producto), pero habrá otros menos tangibles, como las personas...

A.C. Para poder analizarlo bien, tomamos una decisión muy buena que fue coger internamente a dos personas de Ernst & Young que nos han ayudado a filtrar.

C.C. Hemos hecho con ellos un trabajo de optimización de costes y de eficiencia. Nos pasó una cosa muy llamativa. Durante muchos años vendíamos mucho, incluso en los años que no fueron tan buenos, y nos limitábamos a ver la parte de arriba de la cuenta de resultados, las ventas, pero no mirábamos los costes. Teníamos una estructura tan salvaje y tan ineficiente que provocó la crisis. No se trata tanto de un volumen de ventas sino de ventas de calidad. La incorporación de EY fue fundamental para darnos cuenta de que la venta es importante, pero la clave es la rentabilidad. Por eso cerramos tiendas que vendían mucho, pero no era rentables. Molaba mucho tener una tienda en Covent Garden, en Carnegie Street, en Mitte o en Milán, pero valían una pasta. Llegamos a tener 188 y ahora tenemos 14, pero lo importante es que el 95% son rentables.

EMP. ¿En qué se traduce ese concepto de ventas de calidad?

C.C. No se trata de vender como sea. Y esto tiene dos vertientes: una, la del margen. Nosotros hemos tenido épocas en las que vendíamos mucho, pero con un margen ridículo. Y la otra vertiente, es la de la marca. No la puedes prostituir. Si haces mucho descuento estás prostituyendo la marca en un ambiente donde poco a poco se va a ir depreciando. Nosotros ahora hemos hecho un acuerdo con Perfumes y Diseños y hemos sacado cuatro perfumes de El Ganso que nos están fortaleciendo como marca.

A.C. Tenemos que cuidar pues la marca y el margen, pero sustentado lógicamente en un producto de calidad, porque si no te gusta la camisa o el jersey no te la llevas.

EMP. En esa etapa de crecimiento vertiginoso, se produce también la marcha de Clemente para afrontar proyectos independientes, ¿cómo recordáis esa época?

C.C. Cuando yo me fui, Álvaro tuvo que centrarse todavía más en la gestión y olvidarse todavía más del producto. Hubo que delegar muchas cosas en terceros que no las cuidan como harías tú mismo.



Un estilo peculiar de gestión

Siempre dando el callo. Una anécdota de las pasadas navidades revela hasta qué punto el estilo de gestión de los Cebrián es el de remangarse y ponerse a la faena. “Las ventas online dieron un subidón de cuidado. A este volumen se unió que nos intentaron tumbar la web constantemente. Eso generó cortes de red, críticas y una situación compleja. Cuando llegó Reyes, mucha gente se puso nerviosa porque no tenía sus paquetes y, con nuestras empresas de mensajería, sólo se podía repartir hasta el sábado día 4. Así que recurrimos a Glovo, que por cierto funcionó de maravilla, y tanto Álvaro como yo como un parte del equipo llevamos también nosotros mismos pedidos a los clientes para que tuvieran sus regalos de reyes. Nos hicimos 1.000 km el día de Reyes. Es un poco locura, pero no podemos perder el ca-

rácter estartupero, el carácter emprendedor”. Hay que predicar con el ejemplo. “Ver cómo una parte del equipo lo daba todo por la compañía fue muy gratificante. Y esta implicación la consigues gracias al ejemplo. Alguo te puede poner mala cara porque le dices que vaya a una tienda a llevar mercancía o porque coja el teléfono porque estamos desbordados, pero si ve que Álvaro se está dejando las narices, que los informáticos llevan días sin dormir, que yo me hago 800 km para llevar un abrigo... es más difícil” (Clemente) “La pasión y la ilusión que pone el emprendedor es parte del ADN y hay parte del equipo al que impregnas de esta pasión y le enganchas y te sigue y otros a los que no. En el fondo no son empleados tuyos, son colegas, socios, gente en la que confías. Las empresas se forman por el equipo”.

◀ **A.C.** Te metes con gente que has cogido a toda pastilla con el fondo para cubrir departamentos, te pasas todo el día de comités y consejos, el año que te dedicas a expansión es un año que no estás en producto y el medio año en que te dedicas a buscar a una CEO igual. Ese año empecé también a ir a Asia para ampliar áreas de producción... Nosotros siempre hemos funcionado como un tándem: si no estoy yo, me cubre Clemente y viceversa. Pero con la salida de Clemente no tenía nadie a mis espaldas.

EMP. Estas dificultades se vieron acompañadas por publicaciones negativas en los medios. ¿Cómo se gestiona esta crisis de imagen y/o reputación?

C.C. La gente da como 100% cierto lo que lee en la prensa y no filtra. Nos hizo especialmente daño un artículo que se publicó en enero del año pasado porque en realidad aludía a una situación que era más o menos verdad seis meses antes pero no lo era cuando se publicó porque ya habíamos empezado a crecer. Fue muy duro. En la parte de marca tuvimos que trabajarla, salimos un par de veces

Álvaro y yo haciendo un poco el tonto para recordarle a la gente que seguíamos estando aquí y recalando mucho el mensaje de “la familia ha vuelto”. Pero los proveedores llamaban alarmadísimos.

A.C. Hablamos con todos. La clave fue darles confianza y ser transparentes y decirles yo te puedo pagar como hemos hecho siempre, a 60/90, pero no puedo pagarte al contado de repente. Y comprobarás que no te vamos a dejar de pagar. Y ¿qué ha pasado? que con los hechos y las ventas hemos demostrado que la empresa es completamente viable. Y en cuanto a los clientes, nos demostraron mucha lealtad y mucha fidelidad. Es más, tuvimos un repunte de confianza. Yo creo que hubo algo así como un planteamiento de esta marca mola vamos a echarles una mano. El cliente se portó.

C.C. Aumentaron las ventas, igual porque pensaban que íbamos a liquidación, jajaja.

EMP. ¿Y cómo afrontar la crisis con el equipo?

C.C. El equipo en momentos críticos requiere una gestión

especial porque empiezan a tener miedo y pueden volverse tóxicos. En nuestro caso, hubo dos momentos. El primero cuando recomparamos la compañía el 29 de agosto de 2018. Reunimos primero a todo el comité de dirección, después a la central y, finalmente, enviamos mail a toda la empresa firmado por los dos. Y el segundo cuando salió publicado ese artículo tan negativo. De nuevo enviamos un mail a toda la compañía explicándoles que habíamos recomprado, que llevábamos cinco meses creciendo en venta y pidiéndoles confianza.

A.C. Y les dimos las gracias por estar en los buenos y malos momentos. Esto también hay que decirselo a la gente. En la crisis algunos se fueron y abandonaron el barco. Imagino que más de uno se estará arrepintiendo ahora.



“EL EMPRENDEDOR DEBE TENER LA HUMILDAD DE ATREVERSE A VOLVER A EMPEZAR CASI DESDE CERO”



EMP. ¿Cómo fue el momento de plantearse la recompra?

A.C. Sabes que el matrimonio no está funcionando, que el barco se va a la deriva y, o cogemos el timón o el barco se hunde. Lo peor hubieses sido no hacer nada.

C.C. Para nosotros era impensable pensar en acabar en un concurso. Tenemos 700 trabajadores y eso nos superaba.

EMP. ¿Cómo se gestiona una operación de este calibre en la que supone volverse a endeudar como al principio?

A.C. Cuando fuimos a firmar el acuerdo en el despacho de los de Cuatrecasas, les dijimos “mira, fuimos portada de Forbes y ahora somos portada de La Farola” (bromea).

C.C. Álvaro soltó un discurso alucinante para cerrar un acuerdo con los bancos y al final lo consiguió. Ponía el foco en que pocas empresas vuelven a meter toda la pasta en la compañía y eso fue lo que hicimos nosotros: todo lo que recibimos lo volvimos a invertir en la recompra. No nos queda un duro.

A.C. Pero es que, si no, no eres empresa, eres un oportunista.

EMP. ¿Qué papel jugaron los bancos en esa operación?

A.C. La banca lo entendió a la perfección y hay que decir que se portaron muy bien con nosotros. Vieron que estábamos metiendo todo nuestro capital y que apostábamos por la compañía y nos apoyó. El banco entra contigo si ve que tú también asumes el riesgo y metes tu patrimonio. Es decir, el riesgo tiene que ser compartido.

A.C. Te tiene que ver implicadísimo. Yo creo que esa fue la clave: que nos vieron a nivel familiar muy implicados con esto. Tenemos a un hermano, Alberto Cebrián, que está trabajando también con nosotros con un pequeño porcentaje. Nuestro padre también puso el dinero que recibió en el nuevo proyecto. Y él podía pensar: “ya tengo setenta y algo, vosotros sois jóvenes, tirad vosotros”. Pero no, todos los que recibimos del fondo hemos vuelto a meter el dinero. Es decir, nos ven ir a todos en la misma dirección. **E**



Dale una nueva oportunidad a tu negocio

La apuesta de los hermanos Cebrián les ha permitido reconducir El Ganso por la senda de la rentabilidad, pero ¿es esta experiencia una excepción a la regla? En absoluto. Son muchas las ocasiones en las que el emprendedor debe reflexionar y reorientar su proyecto. Te explicamos algunas estrategias para hacerlo bien.

No hay dos sin tres, dice el refrán, pero en realidad no debería haber una sin dos. Cuando de negocios se trata, no hay que tirar la toalla a la primera. Mucho más a menudo de lo que pensamos, el éxito o el relanzamiento de un proyecto y/o modelo se alcanza a la segunda o, incluso, a la tercera intentona. Estamos hablando de darle una nueva oportunidad a tu proyecto. Y, ¿cuándo es necesario hacer esta reflexión? El día a día, las prisas y la sobrecarga cotidiana provocan a menudo que el emprendedor se vuelque en apagar fuegos y se olvide de tomar la perspectiva estratégica necesaria para analizar si el rumbo que está tomando la compañía es el correcto o aquel para el que fue creado.

Como nos recuerda **Jimmy Pons**, profesor asociado de EOI y cofundador de Trailsforpeace, es necesario saber “parar y frenar y repensar el proyecto. Se trata de estar en evolución constante y hacer este ejercicio de beta permanente. No es necesario

que pase algo, sino que hay que renovarse de forma continua. No se puede gestionar mirando al retrovisor (cómo ganamos dinero el año pasado) o con las luces cortas (cómo ganar dinero en seis meses), sino que hay que ser más ágil y tener un coche que vaya al futuro, adaptándose al cambio. Ésa es la diferencia entre el *empresaurio* (el que no se adapta) y el *empresarial* (el que se adapta)”.

DISTINTAS SITUACIONES

Aceptada la premisa de que es un ejercicio que conviene realizar de forma continua, existen, no obstante, algunas situaciones donde esta reflexión se vuelve imprescindible:

Razones objetivas económicas.

Caídas de ventas, malos resultados, pérdidas de clientes... Cuando la empresa va mal económicamente es necesario parar y analizar las causas que nos han llevado a esta situación. Es el caso más obvio, pero también el más peligroso, porque es posible que cuando lo percibamos ya sea demasiado tarde.

Mal relevo generacional.

Cuando el relevo generacional no sale como pensaba es el momento de replantearse cambios. El pase de testigo en las empresas familiares no es tarea fácil. En algunos casos, como ocurrió con Mango, el fundador, **Isaac Andik**, tuvo que volver a los mandos no una sino hasta en dos ocasiones, ante

la incapacidad de las generaciones siguientes para continuar con el legado.

Un crecimiento acelerado. En una reciente rueda de prensa, el CEO de Desigual, **Thomas Meyer**, reconoció que el gran crecimiento que habían experimentado entre 1990 y 2014 les impidió tomar perspectiva para “pensar” el negocio y adoptar las necesarias decisiones para innovar y adaptarse a los cambios. El resultado: un continuado descenso de las ventas que ha llevado al máximo responsable de la firma a reconocer la necesidad de renovar por completo las tiendas.

Desavenencias entre los socios: Esta es una de las principales razones de fracaso de una compañía. Estas desavenencias pueden ser con el socio inversor, como ocurrió con El Ganso o también con Desigual que vivió en 2018 un proceso de recompra del 10% de las acciones vendidas al fondo francés Eurazeo en 2014. Pero también, y esto es muy habitual, se pueden producir entre los socios fundadores, porque cada uno quiere tomar un rumbo diferente. Esta situación puede bloquear una empresa.

Estancamiento. Si la compañía no avanza es necesario realizar un ejercicio de autoanálisis y de replanteamiento del modelo de negocio para ver de qué manera se pueden impulsar las ventas o las contrataciones. Cuando **Alfonso Onorato** creó Esgoa en 2018 como una marca sostenible “caracterizada por la producción ética y local con materiales ecológicos, estábamos convencidos de que a principios del 2019 iba a pegar el boom de la moda sostenible, pero en la segunda mitad del año la empresa se autofinanciaba, pero no crecía y nos planteamos o cerrar o rein-

ventarnos”. Un estancamiento puede ser la antesala del declive: actúa antes de que sea demasiado tarde.

Pérdida de ilusión: No es una razón menor. El oficio de emprendedor es muy gratificante, pero es también uno de los más duros, exige muchísima implicación full life: 24/7/365. Lo único que lo hace verdadero es la enorme ilusión y pasión del fundador. Cuando este descubre que su día a día está más enfocado en poner parches que en innovar, crear nuevas líneas o disfrutar el proyecto, es el momento de parar y realizar un cambio. En palabras de Onorato, es el momento “de reconectarse con los valores, con el lado humano, con el propósito para el que lo has montado”.

Cambios en el sector. **Guillermo Arce**, profesor de Marketing y Branded de UFV y consultor, parafrasea el famoso refrán para recordarnos que “a todo sector le llega su Uber”. En efecto, las tecnologías están introduciendo cambios en todos los sectores y en el comportamiento del consumidor y hay que estar continuamente alerta para detectar y adaptarse a cualquier cambio. “En los cambios de ciclo la gente no presta atención a datos o métricas cruciales, como pueden ser cambios en los formatos. A mí me pasó cuando estaba en el sector inmobiliario. En la época de bonanza, en las ferias hacías muchos contactos y muchas ventas, pero justo antes de la crisis seguíamos haciendo muchos contactos, pero dejamos de hacer ventas. Había una crisis latente y mucha gente no lo quiso ver”, insiste Arce. “En todas las burbujas en los momentos álgidos la gente se resiste a ver que se producen cambios y se limitan a preguntar por qué no se vende en lugar de plantear-

se qué es lo que ha cambiado”, concluye.

Todas ellas, pues, son situaciones en las que conviene realizar este ejercicio de reflexión para darle una segunda oportunidad a tu compañía, pero ¿cómo hacerlo? Hemos seleccionado 12 estrategias que puedes aplicar:

12 estrategias QUE NUNCA FALLAN 12



AUTOANÁLISIS RIGUROSO.

Lo primero y más evidente es analizar en qué situación estamos, cuáles son los síntomas e indicadores y, como defiende **Carlos Roig**, profesor senior asociado de ESADE, “ser muy objetivo en tus valoraciones. No hay nada peor que el autoengaño. Cualquier negocio requiere de la pasión y de la razón y una no se puede sobreponer a la otra”. Tanto si lo que nos ha llevado a esta situación ha sido una crisis económica como si es una cuestión de apatía, desilusión o desánimo, es muy necesario afrontar sin pudor las razones que nos han llevado a esta situación. “Hay ceguera y



Nuestros expertos



Alejandro
Fernández-Luengo,
PRESIDENTE DE ALMA
CORPORATION

“A los fondos que nos compraron, se les atragantó la deuda”

Willy Díaz,
CEO DE ARTIEM

“Hay que conseguir que el propósito de la empresa sea el de la plantilla”



Oscar Pierre,
CEO DE GLOVO

“En mi ordenador tuve una cuenta atrás hacia el cierre; no nos quedaba oxígeno”



sordera ante los hechos por varias razones: por estar muy agarrado a los que nos ha funcionado bien otras veces, por falta de humildad para ver que los escenarios están cambiando o también porque hagamos mal las preguntas o que busquemos culpables en lugar de causas”, insite Arce.

Fue lo que le ocurrió a **Richard Morla**, CEO de Rudo y propietario de una tienda de moda en franquicia: “Había vendido una empresa que hacía revistas y, tras hacer un máster por EEUU y China decidí, junto con mi socio, montar una tienda en 2011. La marca que queríamos franquiciar estaba interesada en entrar en España y no tenía franquiciador en Valencia así que llegamos a un acuerdo. Veíamos que en Europa había entrado con mucha fuerza. Así que nos lanzamos. Invertimos 150.000 € más circulante más aval y metimos a 4 personas. Fue un desastre. No teníamos ni idea de cómo funcionaban las tiendas ni el sector, nos equivocamos de calle, nos equivocamos en la definición del cliente, nos equivocamos al creer que la marca iba a penetrar más rápidamente... Nos dejamos llevar por un Excel y al cabo de unos meses estábamos desesperados”.

2 ENTREVISTA A TUS CLIENTES.

“Cuando optamos por renovar la compañía, lo que hicimos fue llamar a los clientes y preguntarles

por qué nos habían comprado, si nos hubiesen comprado de no ser sostenibles, cuál era el cambio que pensaban que había que hacer en la sociedad y cómo creían que ESGOA podía contribuir a hacerlo. Acababas hablando con ellos hasta una hora y nos daban las gracias porque les habíamos puesto en el centro”. La filosofía pasa, pues, por hablar con tus clientes y entender de qué manera tu marca puede reconectar con ellos y ayudarles de verdad a solucionar el problema o cubrir la necesidad para la que ha sido creada.

3 REBRANDELÍZATE.

La renovación puede venir por trabajarte mejor la marca personal o la marca de tu empresa reposicionándote como referente o líder del sector. Siguiendo con el ejemplo de Onorato y ESGOA, tras las entrevistas con los clientes se dieron cuenta de que aquellos echaban en falta “el contacto y la educación emocional para impactar en el planeta. Así empezamos a desarrollar eventos que buscan dar a conocer a otros emprendedores sociales que quieren cambiar el mundo, los ESGOA Change Makers. Por otro lado, decidimos cambiar la educación a través de la moda: por cada camisa vendida educamos a un joven en autoestima. Organizamos talleres de inteligencia emocional en fundaciones. Desde que empezamos con los eventos y las clases, hemos descubierto que nos compran más porque hay un reconocimiento de marca, hay estudiantes que nos han pedido hacer el Trabajo de Fin de Grado sobre nosotros, nos han escrito inversores para invertir... Hemos crecido entre el 40% y el 45%”. Se trata de reposicionar tu marca convirtiéndote en un referente.

4 RECORTAR PARA RELANZAR.

“A veces cerrar ciertas áreas geográficas que no son críticas o rentables para la compañía puede ser la solución. Es lo que hicieron, por ejemplo, en Glovo, cuando salieron del medio oriente y de dos mercados de Latinoamérica”, explica **Anindya Saha**, partner en Nero Ventures y profesor de EAE. En el caso de El Ganso, ellos optaron por reducir el número de tiendas y centrarse en las rentables, aunque eso supusiera cerrar prácticamente la tercera parte. Pero este recorte les permitió volver a la senda del crecimiento.

5 CONCENTRA RECURSOS/MARCAS.

Los **hermanos Fernández-Luengo**, propietarios de Alma Corporation, con marcas como Marco Aldany, Rizos o Mi Casa Inn entre otras, se enfrentaron a la recompra de su compañía. Tras una crisis que les llevó a la venta de Marco Aldany a dos fondos de inversión en 2007, decidieron recomprar la compañía porque “a los fondos se les atragantó la deuda que habían adquirido. Cuando la ponen a la venta, en 2013/2014 vimos una oportunidad. No fue fácil porque estábamos en medio de la crisis, pero sabíamos que la competencia había replegado velas. Lo que hicimos fue comprar un par de compañías más, además de Marco Aldany, naciendo ALMA como grupo. Procedimos a una integración de conceptos para crear una arquitectura de marcas para segmentar nuestros productos y crear un traje a medida para cada cliente. En esta integración incorporamos también una compañía de educación profesional y una central de compras” explica **Alejandro Fernández-Luengo**, presidente de Alma Corporation.

6 BAJA AL RUEDO.

A menudo los emprendedores creen que pueden gestionar un proyecto sin bajar a la arena. Se contagian de los casos de éxito que llenan las páginas impresas, pero se olvidan de que el emprendimiento exige esfuerzo. Fue un poco lo que le ocurrió a Richard Morla: “Abrimos la tienda para no trabajar y nos equivocamos completamente. Después de todo lo invertido, perdíamos entre 5.000 y 10.000 € todos los meses, así que nos planteamos: o cerramos y nos quedamos con una hipoteca o despedimos a todo el mundo y nos ponemos nosotros al frente de la tienda. Y eso fue lo que hicimos. Empezamos a trabajar diez horas diarias durante 6/7 días y nos enteramos de quién era realmente nuestro cliente, que había mucha recurrencia, que nos compraban muchos turistas porque conocían la marca de sus países.... Los dependientes anteriores ni siquiera sabían inglés con lo cual no eran capaces de atender a esta clientela. Sólo después de estar trabajando dos años a ese ritmo, empezamos a ganar algo de dinero que reinvertir. A los cuatro años, monté Rudo, una desarrolladora de apps en la que trabajan 20 personas. Ahora sí la tienda va sola y nos podemos pasar dos o tres veces por semana para ver cómo va todo”.



Richard Morla,
CEO DE RUDO

“No teníamos ni idea de cómo funcionaba el sector. Nos dejamos llevar por el excel”

Alfonso Onorato,
FUNDADOR DE ESGOA

“Es posible trabajar menos y ser más productivo. Es la vía para ser más feliz”



7 INVOLUCRA A TODO EL EQUIPO.

Además de enriquecer el modelo con las aportaciones del personal, contribuyes a acrecentar la motivación de la plantilla. Fue lo que hicieron en ARTIEM Hotels, empresa familiar con cinco hoteles y 190 empleados. “En enero de 2019 el plan estratégico llegaba a su fin y nuestro CEO se planteó hacer elaborar el nuevo entre todo el personal. Celebramos la Cumbre ARTIEM, reunimos a todas las



personas que quisieron acudir tres días en Menorca para que trabajasen en lo que debía ser nuestro sueño y así surgieron ocho áreas de oportunidad que son los objetivos estratégicos para los próximos años: áreas de oportunidad para crecer donde el día a día no nos dejaba”, explica **Willy Díaz**, sponsor de ARTIEM 2028, el área que coordina los objetivos sostenibles de la compañía. “Así logras que el propósito de la empresa sea el de la plantilla, mejoras la productividad y la comunicación entre departamentos”.

8 PIVOTA EL MODELO.

Puede ser cambiar el público, el canal, el soporte, el formato... Hay grandes empresas que han triunfado después de realizar ese pivote. **Óscar Pierre**, CEO de Glovo, reconoce que han estado a punto de cerrar dos o tres veces “La idea no acababa de cuajar, generaba dudas en el mercado, era un producto para *early adopters* y aquí hay muy pocos. El primer año fue duro”. A principios de 2016 introdujo la primera variación: de ser una suerte de app para recados pasaban a incorporar un Marketplace. A finales de ese año volvieron a introducir un nuevo cambio apostando por el *food delivery*. Y el resto es historia, tanto que acaban de convertirse en el segundo unicornio español”.

9 PROFESIONALIZA LA GESTIÓN.

Es la solución ideal para los casos en los que es necesario renovar la compañía porque hay un problema en el relevo generacional o entre los socios fundadores. Externaliza o delega la gestión en profesionales cualificados y acepta la mediación. Es al final la solución adoptada por ejemplo en el caso de Mango.

10 RE-ILUSIÓNATE.

Cuando el problema está en la pérdida de ilusión, debes buscar maneras de reencontrar el entusiasmo inicial. Onorato lo consiguió introduciendo acciones de branded como los eventos o las becas –“con la nueva estrategia conseguimos re-ilusionarnos”–, pero las opciones son muchas. Una de las que más éxito tiene es la del nomadismo: gestionar la empresa desde sitios exóticos con buenas conexiones que te permitan enganchar con la esencia del emprendimiento y la libertad que ella conlleva y contigo mismo, como ha hecho por ejemplo Morla, gestionando Rudo desde Tailandia durante cuatro meses en 2019 y en este 2020 haciendo lo propio desde México: “una vez más salir del día a día y viajar miles de kilómetros ha sido mano de santo. He vuelto a sentir lo mismo que las otras veces: el reconectar conmigo mismo, el tiempo para

pensar, el trabajar en cosas que siempre posponía en Valencia. No pensar en el día siguiente, sino en lo que estoy haciendo en el momento me hace ser mucho más productivo. He trabajado menos, pero he trabajado mejor y con mejores resultados. Vuelvo como nuevo y más feliz”, confesaba en LinkedIn a su regreso.

11 INTRODUCE A UN INVERSOR

A menudo estos cambios pueden implicar necesidad de capital o de fondos, puedes optar por endeudarte con los bancos o buscar ayuda en un socio inversor. Sé muy cuidadoso a la hora de escogerlo, analiza bien su especialidad y comprueba si existe un encaje porque si das con el inversor adecuado puede servir de revulsivo para darle un nuevo enfoque a la compañía. Como insiste Saya, “buscar un nuevo inversor financiero con capacidad de inversión en sucesivas rondas de financiación para dar salida a los fondos anteriores puede ser una solución”.

12 READAPTA TU KNOW-HOW.

A veces es cuestión de replantearte tu modelo de negocio. Como recuerda Guillermo Arce, “sé hacer algo que no me sirve para seguir porque se está extinguiendo mi sector, pero puedo construir algo nuevo a partir de lo que hacía. Recuerdo el caso de una empresa que hacía rodillos para hacer impresión. Sus clientes eran las revistas y, con la digitalización, todas las imprentas empezaron a cerrar, pero este empresario supo que lo que sí crecía era el packaging, que también se imprimía y se focalizó en ello, lo que le permitió adaptar lo que hacía antes a un nuevo modelo”.

LOS CLIENTES DE BANCO MEDIOLANUM SON LOS MÁS SATISFECHOS DE LA BANCA ESPAÑOLA

LAS CLAVES PARA SATISFACER AL MERCADO

Banco Mediolanum es el banco español con los clientes más satisfechos con su entidad, según el estudio 'Benchmarking de Satisfacción de Clientes 2019'.

Con una puntuación de 8,35 sobre 10 –frente a un 7,48 del sector–, Banco Mediolanum es el primer banco de España en el ranking de satisfacción global de los clientes con su entidad, según el estudio *Benchmarking de Satisfacción de Clientes 2019*, realizado por la consultora independiente Stiga.

“Ser primero en una categoría o en un momento puntual puede ser fruto de la casualidad o de una circunstancia. Ser el mejor valorado en 10 atributos, es el reflejo de una voluntad: hacer bien las cosas, ofrecer al cliente el mejor asesoramiento financiero y darles el mejor servicio”, subrayan desde el banco.

Según el estudio, que ha analizado a 17 de las entidades del sector bancario en España que representan la práctica totalidad del mercado, Banco Mediolanum es líder en **satisfacción de los clientes** por el servicio que presta su gestor, es decir, la persona que les atiende y asesora. “En nuestro caso, el *Family Banker*, el profesional que les acompaña a lo largo del Ciclo Financiero de la Vida. Por su disponibilidad, asesoramiento y frecuencia de contactos”.

Otro aspecto en el que ocupa el primer lugar tiene que ver con los valores de relación, lo que el estudio llama **intangibles de relación**, “que es la suma de aspectos como la transparencia, porque el cliente recibe la información con claridad; la confianza que tiene en la entidad



Con unos recursos totales de clientes de 84.716 millones de euros, Banco Mediolanum se sitúa como la mayor red de España que utiliza a los asesores como principal canal de relación.

y la personalización, es decir, que se siente conocido”.

También se encuentra a la cabeza en **imagen de marca**, “que es la suma que une la valoración de ser una entidad moderna (evolución y adaptación a los nuevos tiempos),

También destaca por su alto nivel de solvencia, que supera los niveles exigidos por los supervisores

una entidad sólida y solvente y una entidad comprometida con la sociedad”.

Sin olvidar que encabeza el ranking en otros tres aspectos más como **la información que se le ofrece al cliente**, donde se valoran la puntualidad y la claridad de la información; **la oferta y precio de las soluciones** para el cliente, como la gama de productos o las comisiones, y por su posición de liderazgo en el **servicio de banca telefónica**.

El citado estudio también destaca la segunda posición que ocupa Banco Mediolanum como la entidad mejor valorada en Internet y banca móvil, “lo que demuestra la voluntad y apuesta por un modelo que combina lo mejor de la tecnología con el asesoramiento financiero personalizado que ofrecen los profesionales como los *Family Bankers* de la entidad”. Además, también está entre las entidades del sector con **menor porcentaje de incidencias** y con una **mayor capacidad de respuesta** cuando se producen.

Según el estudio, Banco Mediolanum –forma parte del Grupo Mediolanum, que cuenta con más de 1.477.000 clientes asesorados por una red de 5.200 *Family Bankers*–, tiene el **mayor porcentaje de clientes comprometidos**. Este porcentaje es la suma de los clientes que afirman que recompraría, si en el futuro necesitaran contratar más servicios; que seguirían siendo clientes, aunque tuvieran la opción de cambiar de entidad, y que recomendarían, si alguien les pidiese consejo.

JACINTO ROCA, CEO DE RAKUTEN TV

“Las plataformas de suscripción son de ‘sprint’ y nosotros somos más de maratón”



En pleno boom de las plataformas de televisión por internet, Rakuten TV ha conseguido encontrar su propio hueco apostando por la fórmula mixta del contenido gratuito con publicidad y los estrenos cinematográficos de pago. Una combinación que han implantado con éxito en 42 países.



JULIA CORONAS

Han vivido un 2019 de infarto con dos grandes hitos en su historia: la expansión internacional de los 15 países con los arrancaron el año a los 42 con los que lo acabaron y el acuerdo con los grandes fabricantes de televisores para incluir en los mandos a distancia de los Smart TV que se construyan a partir de 2019 un botón de Rakuten TV que dirige automáticamente a su plataforma. Dos logros que el CEO y fundador de Rakuten TV justifica como fruto “de mucho trabajo y mucha inversión. Cuando consigues construir un negocio sostenible en los principales países europeos y planteas una expansión más grande, los partners, tanto de contenidos (los estudios) como de fabricantes de teles (donde ponemos el botón), nos ven como un jugador de confianza, que ya ha demostrado que puede competir en esta industria a nivel global”.

Quien así habla es **Jacinto Roca**, una *rara avis* dentro del mundo emprendedor donde es poco habitual encontrar al fundador de una startup adquirida por una multinacional ocupando los máximos puestos ejecutivos siete años después de la compra. Fundó Wuaki TV en 2009, convencido de que el futuro de la “distribución de contenido de entretenimiento se vería alterado por la vinculación de Internet a la televisión. Así fue como creó la primera plataforma española de VOD para Smart TV, mucho antes de que estos dispositivos llegasen a los hogares europeos”, como señala su biografía oficial, y también mucho antes de la masiva implantación de la banda ancha que existe hoy en día. “Las cosas han cambiado mucho. Cuando nosotros empezamos era más un concepto de nicho. Pero las mejoras en el bando de ancha y los avances en los televisores en materia de usabilidad de interfaz y de capacidad de procesamiento de los chips que van dentro de los aparatos han

provocado que ahora esto sea más un concepto de massmarket”, explica Roca.

NACIDA PARA SER VENDIDA

En 2012 la multinacional japonesa de ecommerce Rakuten se fijó en Wuaki TV y la compró. Por aquel entonces Roca reconocería que Wuaki TV en realidad siempre había nacido con el ánimo de ser vendida a un player más potente. “Tiendo a pensar que es una práctica perfectamente aplicable a cualquier sector porque una de las claves del emprendedor es ser valiente y lanzarse a hacer cosas que a las compañías grandes les cuesta mucho hacer. El secreto pues es identificar un área compleja donde las compañías grandes vayan a tardar en entrar y ejecutar de manera rápida

y eficiente. Pero, eso sí, de cara a los accionistas, sobre todo, los emprendedores deben tener claro si las compañías que montan tienen el objeto de venderse o de continuar creciendo con vistas a definir el “exit strategy”, la estrategia de salida del capital, desde el principio”.

Cinco años después, en 2017, Wuaki TV se reposicionó como Rakuten TV, y hoy, tres años después, Roca sigue como principal ejecutivo de la entidad. ¿Cómo ha conseguido ese engranaje para seguir al frente de Rakuten TV? “Por dos motivos. Porque el fundador de Rakuten, **Hiroshi Mikitani**, todavía es CEO de Rakuten y eso le da un toque emprendedor a la cultura de la compañía. Y, segundo, porque Rakuten TV era algo muy diferente a lo que hacía Rakuten, que era un ecommerce y no tenía ningún expertise en la parte de televisión. Yo me siento muy emprendedor dentro de la estructura global porque estamos construyendo Rakuten TV dentro de la empresa madre, es como si fuese un intrapreneur, un emprendedor dentro de una compañía más grande”.

ALGUNOS DATOS CLAVE

185

trabajadores

Su plantilla tiene

25

nacionalidades

Presentes en

42

países

Rakuten Inc tiene

1.300

millones de miembros en el mundo

◀ Pero, ¿qué es Rakuten TV y en qué se diferencia de otras plataformas como Netflix, HBO, Sky o Amazon Prime Video y de otras opciones que están entrando, tipo Apple, Disney o las plataformas de pago de las televisiones en abierto, como A3Media? “Por un lado, todas esas plataformas son de suscripción, pagas una cuota mensual, y en Rakuten TV el modelo es de pago por visión, el llamado Vídeo On Demand, VOD. Y la otra gran diferencia es que nosotros nos centramos en los estrenos de cine que no estén disponibles en ninguno de los servicios de suscripción mencionados. Son estrenos que han estado en los cines tres meses antes y los distribuimos en modo pago por visión: tú pagas 3,99 y puedes ver la película en la mejor calidad de audio o vídeo. Es como traerte el mejor cine a casa”.

◀ **Hemos introducido una nueva opción que permite ver gratis películas antiguas y contenidos de producción propia, con publicidad** ▶

MODELO DE PAGO POR VISIÓN

Pero, aunque la principal propuesta de valor es la del cine en casa, desde octubre del 2019 han empezado a añadir al TVOD (Transactional VOD), contenido gratuito con publicidad. “Veíamos que la gente tenía esta barrera del pago para llegar a nosotros. Con esta propuesta le permitimos contenido gratuito en base a la publicidad. A día de hoy tenemos dos canales: el de películas antiguas, pero muy chulas, que puedes ver gratis con un poco de publicidad y, desde hace muy poco, el canal de contenidos de producción propia. Es el AVOD: Advertising Video on Demand, el VOD apoyado en publicidad”.

Matchday-Inside FC Barcelona ha sido la primera producción propia, realizada por Barça Studios. Es una serie documental de 8 capítulos de 45 minutos presentado por el actor **John Malkovich** que recoge algunos de los momentos más impactantes del equipo azulgrana durante la temporada 2018.2019. También está disponible en la plataforma MessiCirque SP. Y a mediados de febrero han lanzado el documental Inside Killian Jornet, que siguió al deportista español, leyenda viva del montañismo y de los deportes extremos, durante los 20.000 km que recorrió el atleta a lo largo del 2019. “El objetivo es sacar cada

mes contenido original. De manera que, cuando el público venga a nuestra plataforma, pueda ver este contenido de calidad de forma gratuita y, si quiere un estreno, pague por él.”

Roca reconoce que el AVOD está funcionando “mejor de lo que esperábamos. La propuesta de valor de gratis es muy interesante y, si además es un contenido exclusivo, original, de calidad, con pocos anuncios, la gente viene muy a menudo al servicio a ver qué es lo que hay”. Una diferencia más con respecto al resto de las plataformas de streaming, “por un lado los estrenos; en segundo lugar, el contenido gratuito por el que no hay que pagar (películas que no son de estreno) y en tercer lugar el contenido gratuito exclusivo de producción propia y/o original. Nosotros no vamos a entrar en servicios de suscripción. Hay grandes players mundiales que ya lo están haciendo y que están invirtiendo cantidades desmesuradas de dinero en contenido propio. Pensamos que eso es más de sprint y nosotros somos más corredores de maratón y vemos negocios más sostenibles en el pago por visión que en la suscripción, sobre todo por el nivel de inversión que hay que hacer para desarrollar contenidos exclusivos. En los servicios de suscripción, además, el cliente tiene que pagar una cuota mensual y, si quieres verlo todo, has de pagar un montón de dinero. En nuestro caso, tú vienes a Rakuten TV y, si quieres pagar por ver algo lo pagas, pero puedes ver sólo contenido gratuito”.

NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO

En torno al VOD (Video on Demand) están surgiendo diferentes modelos de negocio: T-VOD (Transactional) A-VOD (Ad-Supported), S-VOD (Suscripción), ¿qué más opciones pueden desarrollarse? “Hay dos nuevos modelos que están saliendo. Por un lado, el llamado Gratuito Lineal. Es decir, en vez de ser bajo demanda, es lineal y gratuito, pero por internet. Sería como la televisión de toda la vida, pero por internet. Hoy cualquiera puede crear un canal de televisión por internet, no necesitas licencia. Es una tendencia bastante al alza. Y, por otro lado, estamos viendo la combinación de AVOD con SVOD, es decir que la gente pueda ver el contenido de un AVOD (gratuito con publicidad) o SVOD (sin publicidad y pagando cuota mensual)”.

El gran boom que está experimentando el VOD en los últimos tiempos tiene mucho que ver con su capacidad para relacionarse con los consumidores, lo que lo convierte en una herramienta de publici-

DE EMPRENDEDOR A GESTOR

Para alguien que ha tenido éxito como emprendedor, la pregunta es obvia: ¿cuáles son las claves para triunfar? ¿Varían de un emprendedor a un gestor? “Nosotros hemos tenido mucha suerte. Desde Rakuten nos han permitido ser muy emprendedores. Tenemos capacidad para decidir la estrategia y no hay demasiadas diferencias entre lo que nos permitió tener éxito como emprendedores y ahora como gestores. La base es tener una propuesta de valor clara y sencilla y ser capaz de ejecutar de forma efectiva y rápida porque el cliente cambia y el entorno competitivo cambia: Hay que tener claro qué puedes ofrecer para hacerlo de forma efectiva y rápida. Y eso pasa tanto en una startup, como lo hicimos nosotros en su día, como ahora que somos una compañía bastante pequeña dentro

de una gran multinacional como Rakuten”, presente en más de 70 sectores innovadores diferentes y con 1.300 millones de miembros en todo el mundo. “Es obvio que hay diferencias entre una startup y una multinacional: la parte positiva es que tienes más recursos; la negativa es que hay más burocracia, hay más procesos. Cuando hay mucha gente hay que hacer las cosas de forma más formal y menos casual. Pero tenemos una propuesta de valor muy clara y nos movemos muy rápido para que pase.” A la pregunta de si éste es un sector en el que puede entrar un emprendedor, responde contundente: “si identifica un nicho y se mueve rápido yo creo que sí. La inversión siempre va a ser necesaria en esta industria de gigantes, pero la inversión para coger un nicho no es inalcanzable y ahí hay oportunidades”.

dad y de captación de datos muy importante. “El principal motivo por el que los anunciantes ven potencial en el VOD es porque tenemos muchos datos de los clientes que les permiten hacer una publicidad mucho más segmentada y targeteada, mejorando su capacidad de impacto”.

Así las cosas, no es de extrañar que Rakuten TV sea hoy por hoy uno de las pocas “players globales que hay en Europa. Estamos en 42 países de Europa y en Japón. Y en Estados Unidos todavía no hemos entrado, pero no lo descartamos. A esta condición de player global ha ayudado, además de todos los países en los que estamos y del botón

en los mandos a distancia, el tener acuerdos con todos los estudios de Hollywood y con los estudios locales/nacionales”, confiesa. Y también han contribuido las 25 nacionalidades que conviven entre los 185 trabajadores que componen la plantilla de Rakuten TV. “El peso local es bastante importante en nuestra estrategia. Tenemos equipos locales en España, donde está la mayor parte de la plantilla, París, Berlín, Milán, Estocolmo, Polonia y Londres, porque consideramos que estar cerca de los clientes es muy importante. Procuramos que haya un balance entre lo que es global y lo que es local”. **E**



**REGEMAT 3D FABRICA BIOIMPRESORAS
3D PARA HOSPITALES Y FARMACÉUTICAS**

Un futuro escrito con biotintas

La bioimpresión tridimensional es un negocio con mucho futuro. Según un estudio de MarketsandMarkets, este mercado alcanzará un valor de 1.647 millones de dólares en 2024. Y un informe elaborado por IDTechEx señala que moverá 1.900 millones en 2028. Medicina regenerativa, investigación científica o pruebas de fármacos y cosméticos son algunas de sus aplicaciones.

Las principales empresas del sector se localizan esencialmente en Estados Unidos, Europa, Canadá, Japón y Corea del Sur. Sin embargo, Regemat 3D ofrece algo distinto a ellas: personalización. Estas compañías se suelen basar en un modelo de negocio similar al de las impresoras 'de toda la vida', pues venden equipos estándar a un precio muy ajustado y obtienen beneficio a través del suministro de las biotintas e hidrogeles de células con las que se imprimen los tejidos. "Ellos fabrican en serie. Somos la única empresa que customiza la bioimpresora. La adaptamos a la necesidad específica de cada grupo de investigación y de cada investigación", declara Manuel Figueruela, director ejecutivo de operaciones.

Además, Regemat 3D no se limita a vender impresoras, sino que acompaña a sus clientes. "Cada tres meses, el project manager que se adjudica a cada impresora se pone en contacto con el cliente para conocer cómo ha avanzado la investigación, si se han encontrado limitaciones por la tecnología, si podemos mejorar algo... La idea es que sean ellos quienes digan para qué se puede usar esa máquina. El día de mañana nos gustaría tener impresoras específicas para cada aplicación concreta: cartílago, tejido cardíaco, córnea, piel, etc. Y queremos que lleguen a las clínicas, yendo más allá del proceso de investigación", recalca.

DESCUBRIENDO SUS APLICACIONES

Regemat 3D vende sus equipos a hospitales, centros de investigación, universidades, farmacéuticas, etc. Una de sus máquinas ya ha salido del laboratorio y está siendo utilizada en un ensayo clínico con pacientes en México, consiguiendo regenerar lesiones osteocondrales de rodilla. "Se obtienen células de grasa subrotuliana, se convier-

ten en condrocitos y se imprime un *scaffold*, un soporte que tiene la misma estructura y dimensiones que la lesión del paciente, a partir de la imagen captada mediante resonancia magnética o TAC. Después se inyectan las células sobre ese *scaffold* y se implanta en la rodilla. Las células regeneran la parte lesionada y, en menos de dos años, no quedan restos del soporte, ya que es biocompatible y bioabsorbible", detalla.

Figueruela opina que este tipo de aplicaciones podría dar lugar a un modelo de negocio similar al de las actuales clínicas dentales. "Podría haber empresas que tuvieran su propio quirófano, donde hacer todo el proceso de extracción, impresión del *scaffold* e implante", afirma.

Esta técnica, con algunas diferencias, se puede emplear para imprimir diferentes tejidos. Por ejemplo, la Facultad de Medicina de la Universidad de Sidney está usando sus bioimpresoras para regenerar tejido cardíaco necrosado por infarto. "Hemos conseguido imprimir un parche sobre el que se inyectan células madre del propio paciente, que se han convertido en cardiomiocitos. Esos parches se colocan en la zona necrosada y están consiguiendo devolver la vida a esa parte muerta del corazón", puntualiza.

Sus máquinas también han logrado imprimir piel trilaminar, reproduciendo las tres capas de la piel humana. Asimismo, Regemat 3D trabaja en la impresión de córneas, que supondrían una alternativa a los actuales trasplantes procedentes de cadáveres. Además, el Hospital de Parapléjicos de Toledo está utilizando sus equipos para imprimir sobre un soporte de grafeno con células que regeneran los axones de las neuronas, con el fin de intentar paliar los efectos de las lesiones medulares. Ya se están haciendo pruebas con cerdos.

También tienen aplicaciones en la investigación de enfermedades y el desarrollo de fármacos. "Se puede imprimir un tumor de cáncer de colon humano sobre el que probar directamente los futuros fármacos, como se está haciendo en la Universidad de Granada", comenta Figueruela. Los medicamentos se pueden probar así antes



DAVID RAMOS



El mercado de bioimpresión tridimensional alcanzará un valor de 1.900 millones en 2028. Un sector de futuro en el que ya se ha posicionado Regemat 3D.



LA EMPRESA EN CIFRAS

50 millones de euros
es la previsión de facturación para 2024

En **2025**
las bioimpresoras
habrán llegado
al espacio

El sector venderá
1.900 millones
de € en 2028

La empresa exporta a
25 países
del mundo



de hacer ensayos clínicos con personas, que son arriesgados y costosos. Sus bioimpresoras incluso llegarán al espacio antes de 2025. La Agencia Espacial Europea ha adquirido una máquina para investigar la generación de materiales para curar a los astronautas en gravedad cero.

NUEVAS SOLUCIONES Y LÍNEAS DE NEGOCIO

Regemat 3D lanzó el pasado mes de septiembre la segunda versión de su bioimpresora, que ofrece mejoras como el posicionamiento y calibrado automático. Además, a finales de año presentó su nuevo biorreactor, una tecnología pionera. Se trata de una especie de incubadora que imita las condiciones físicas y mecánicas de los tejidos, con el fin de mejorar su maduración y conseguir que se comporten igual que los tejidos humanos naturales. Asimismo, está desplegando una nueva línea de negocio, pues ha empezado a comercializar biotintas y materiales fungibles de laboratorio, como jeringuillas, pipetas, etc.

La compañía asume todo el proceso de producción de cada bioimpresora, desde el diseño

Manuel Figueruela (en la foto) lanzó el pasado mes de septiembre la segunda versión de su bioimpresora.

inicial del equipo y sus componentes hasta su fabricación, el desarrollo de software específico o las pruebas de funcionamiento. Además, sus dispositivos se pueden reconfigurar para adaptarse a nuevos proyectos. Por ejemplo, una máquina diseñada para imprimir piel se puede transformar para imprimir córnea.

Todo se hace en sus instalaciones de Granada, desde donde suministra sus bioimpresoras a más de 25 países de todo el mundo: Colombia, México, Costa Rica, Argentina, Chile, Alemania, Bélgica, Reino Unido, China, India, Omán, Arabia Saudí, Australia, etc. Y está valorando la constitución de una filial en Suiza, Francia o EE.UU. El 80% de su facturación procede de la exportación.

Una de sus equipos 'estándar', aunque configurado específicamente y con los complementos que necesite cada cliente, cuesta de 20.000 a 35.000 euros. Y la compañía la manda en apenas un mes. Si se trata de proyectos específicos, la factura se puede elevar hasta 100.000 ó 200.000 euros. En este caso, el desarrollo se alarga más, pudiendo superar el año, según la complejidad. **E**



WIBO TIENE UN 26% DE CUOTA DE
MERCADO EN EL BALONCESTO ESPAÑOL

La camiseta del Estu... y de Harry Potter

Wibo llegó a la élite del baloncesto cuando el Estudiantes anunció que sería su patrocinador técnico. Es el premio al trabajo de una década, en la que se ha convertido en líder del baloncesto español. Además, tiene presencia en deportes como el rugby, el balonmano o el quidditch, juego creado por J.K. Rowling en los libros de Harry Potter.



DAVID RAMOS

Wibo nació hace diez años, por el empeño de **Alain Prada**. “Vine a Madrid a estudiar Ingeniería de Caminos. Para sacar algo de dinero, me puse a entrenar a equipos de baloncesto. Me di cuenta de que todo el mundo jugaba con las mismas marcas y colores. La equipación no estaba cuidada. Sólo eran doce camisetas iguales. Pensé que tenía que haber algo diferente. Un club pequeño también debería poder tener su propia identidad”, explica Prada, fundador y CEO de la marca.

Comenzó a informarse y así conoció la tecnología de sublimación. “Consiste en transferir color a la tela mediante calor. La ventaja es que no tienes limitaciones, porque todo va impreso en la tela, por lo que no hay costuras ni puntos de rozadura y la prenda es más liviana. Tampoco hay puntos de rigidez, fricción y sudoración, como los que producían

los antiguos vinilos. Además, se pueden incluir todos los patrocinadores y datos que se quiera sin aumentar el precio. Con las equipaciones tradicionales hay que sumar lo que cuesta poner escudo, número, nombre, patrocinador, etc.”.

Wibo dispone de acuerdos con varias fábricas que trabajan en exclusividad para ellos en distintos puntos de España. También tiene una pequeña fábrica propia para el desarrollo de nuevos productos.

LA DIFERENCIA POR ESTANDARTE

La tecnología de sublimación ha permitido que Wibo desarrolle sus principales valores: la diferenciación y el trato

personalizado. “Cuando empezamos, nadie cuidaba la imagen ni daba exclusividad. Tampoco había quien ofreciese nuestros plazos de entrega. Había marcas con un catálogo, que permitían elegir un modelo y ajustarlo a tus colores. Pero todos iban iguales”, señala Prada.

Wibo ofrece esa diferenciación a todos los equipos, sin importar su tamaño. “Vestimos incluso a equipos de colegios y de ligas municipales. Todos con su propio diseño. Nuestra marca no tiene ningún diseño repetido. Y tratamos con igual mimo a un equipo de la liga municipal que al Estudiantes”, asegura.

Otro de sus valores es la deportividad. “Pensamos que hay que saber valorar a la competencia. Nos fijamos en el resto de marcas y aprendemos de ellas. Uno de nuestros lemas es que ningún comercial puede hablar mal de una empresa de la competencia”, declara el fundador.



La tecnología de Wibo hace posible el diseño de prendas deportivas muy llamativas y personalizadas.

La calidad y comodidad de sus prendas también es uno de sus puntos fuertes. “Duane James, primo de Lebron James, vestía Wibo cuando jugaba en Guadalajara. Decía que nunca había tenido ropa de entrenamiento tan cómoda como la nuestra, así que compró 20 camisetas y 20 pantalones para llevarse a EE.UU.”, relata Prada.

LÍDERES EN EL BALONCESTO

Con estos mimbres, Wibo se ha convertido en la marca líder en el baloncesto español. “Siempre hemos hecho deporte de base. No hemos puesto un talonario para llegar a ACB. Nos hemos posicionado a base de trabajo. Llevamos los últimos dos años siendo la marca número uno en el baloncesto español, con un 26% de cuota de mercado”, apunta su CEO. La firma equipa a un buen puñado de clubes de Liga Femenina, Liga Femenina 2, LEB Oro, LEB Plata y EBA. También viste a multitud de equipos de colegios y de ligas municipales. Alrededor de 500 equipos llevan sus prendas.

Pero el aldabonazo definitivo ha llegado esta temporada, gracias al acuerdo con el Estudiantes. Wibo vestirá al menos durante tres temporadas –con opción a otros dos años más– a los 2.000 jugadores del emblemático club madrileño, desde el plantel ACB y el equipo de Liga Femenina 2 hasta el último jugador de las categorías inferiores, incluido el equipo de baloncesto

“La personalización la disfrutan tanto los equipos grandes como los más modestos”

to inclusivo.

Además, el club nacido en el Ramiro de Maeztu pone mucha atención al marketing, lanzando camisetas para ocasiones especiales, por lo que la tecnología de Wibo encaja como un guante. Por ejemplo, preparó una original camiseta para los partidos de pretemporada. También hizo una edición especial para el 30º aniversario del equipo femenino, incluyendo el nombre de las 2.000 jugadoras que han vestido la camiseta. Y para el derbi contra el Real Madrid presentó una atrevida camiseta multicolor, diseñada por el artista Okuda.

NO SÓLO BASKET

Wibo ofrece pizarras tácticas personalizadas para entrenadores de baloncesto. Asimismo, dispone de equipaciones para otros deportes: rugby, balonmano, tenis, running, tchoukball, gimnasia rítmica, voleibol, zumba, fútbol etc. En el caso del rugby, cuenta con la marca HakU, con la que ha vestido a la selección española de Rugby League y a varios equipos masculinos y femeninos de División de Honor.

También ofrece equipaciones para deportes poco convencionales. Por

ejemplo, viste a varios equipos de eSports. Pero lo más llamativo quizá sea el *quidditch*, el deporte al que jugaba Harry Potter. Aunque parezca pintoresco, muchas grandes universidades de EE.UU. tienen equipo de *quidditch*. E incluso se celebran campeonatos mundiales y europeos.

UN MODELO FLEXIBLE

Wibo esperaba cerrar el ejercicio 2019 con un incremento en su facturación del 20% respecto al ejercicio anterior, alcanzando unas ventas próximas 1,6 millones de euros. Su fuente de ingresos varía dependiendo del acuerdo alcanzado con cada club. Cuando se trata de equipos de categorías inferiores, de colegios o de ligas municipales, factura directamente por la venta de equipaciones. Sin embargo, el acuerdo firmado con el Estudiantes consiste en la equipación de todos los jugadores –desde el primer equipo hasta la cantera– sin cobrar nada por ello, obteniendo sus ingresos por la fabricación del merchandising que luego vende el club. Además, obtiene visibilidad en el Palacio de los Deportes de Madrid y en el polideportivo Magariños –donde se juegan los partidos de las diferentes categorías–, en backdrops publicitarios televisivos, en los palcos, etc. En otros casos, por ejemplo, equipa sin coste al primer equipo de un club, facturando por la venta del uniforme de las categorías inferiores. ■

CASA SEAT abrirá sus puertas en el centro de Barcelona

El nuevo espacio multidisciplinar de la firma

En el año en que celebra su 70 aniversario, la firma automovilística SEAT quiere acercarse a la ciudad que la vio nacer, Barcelona, inaugurando su centro multidisciplinar en el centro de la ciudad condal. Se trata de un espacio que aspira a convertirse en todo un referente cultural, emprendedor y sostenible.

CASA SEAT, el nuevo espacio multidisciplinar de la compañía automovilística en el corazón de Barcelona, tiene previsto abrir sus puertas en breve. Un homenaje a la ciudad que vio nacer a SEAT hace casi 70 años y que remarca el compromiso del espacio para integrarse en su agenda cultural.

Bajo el lema *Donde la ciudad se mueve*, CASA SEAT nace con el objetivo de contribuir a cocrear la movilidad del futuro y la innovación. La programación del espacio fomentará la difusión de ideas, el debate y el encuentro en torno a la sostenibilidad, el diseño, la tecnología y la empresa, entre otras temáticas. Para ello, en su agenda se incluyen desde conciertos hasta encuentros con creadores, exposiciones artísticas, mesas redondas y todo tipo de expresiones culturales.

El edificio, situado en la confluencia de Pº de Gracia y Avenida Diagonal, ha contado con la intervención del arquitecto Carlos Ferrater (estudio OAB), al frente de la remodelación, y el interiorista Lázaro Rosa-Violán, liderando el diseño del espacio.

CASA SEAT remarca el compromiso de la firma para integrarse en la agenda cultural de Barcelona

Cuenta con una superficie de 2.600 m² distribuidos en cuatro plantas. Carlos Ferrater y su equipo han concebido este espacio como un lugar diáfano con el objetivo de convertirlo en un punto neurálgico de encuentro en la ciudad. Este propósito también se

refleja en su fachada continua, cuyos vidrios curvos serigrafiados en bronce son únicos en el mundo y aspiran a convertirse en un icono visual de la ciudad de Barcelona. En cuanto al interior, el diseño de Rosa-Violán busca potenciar al máximo la luz natural de la Ciudad Condal así como la luz interior que se ha trabajado en baños indirectos para crear una atmósfera cálida y relajada.

Su interior integra un auditorio con capacidad para 200 personas sentadas; un espacio de coworking donde poder trabajar, conectar con otros emprendedores y hacer networking; un área de exposición donde estarán presentes las dos marcas, SEAT y CUPRA, y un área de restauración a cargo de la firma Ametller Origen, especializada en comida mediterránea saludable, con capacidad para 35 personas.

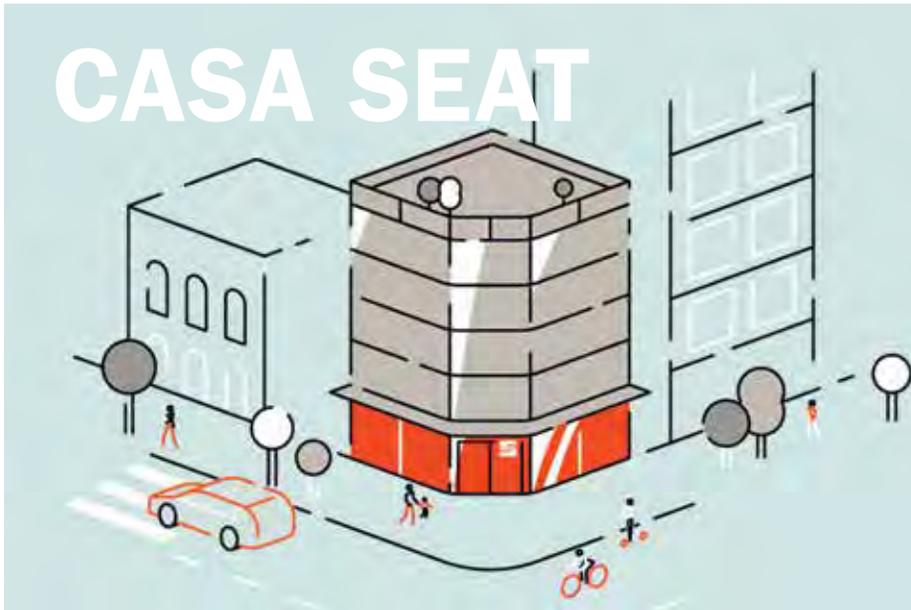
REDESCUBRIENDO SEAT

SEAT y la revista **Emprendedores** organizan jornadas de puertas abiertas con agentes del emprendimiento de primer nivel, que ofrecen una visión global de la marca, como la celebrada el pasado 11 de diciembre con emprendedores procedentes de Barcelona.



Casa SEAT en cifras

CASA SEAT



2.600
Metros cuadrados
distribuidos
en 4 plantas

Más de
100 eventos
previstos
al año

Cuenta con un
auditorio con
capacidad para **200**
personas sentadas



Una experiencia gastronómica
a cargo de Ametller Origen con
capacidad para 35 personas



2 marcas en
exposición:
SEAT y CUPRA

LAS INICIATIVAS DE CAIXABANK PARA FAVORECER LA CREACIÓN DE EMPRESAS

Para promover la creación de empresas en España “hacen falta más casos de éxito de empresas nacionales que ayuden a consolidar nuestro país como ecosistema global de emprendimiento y siga así atrayendo inversión internacional de los principales fondos de capital riesgo extranjeros. Necesitamos más empresas como Privalia, que en 2016 fue vendida a VentePrivé por más 500 millones de euros, y otras que, como Cabify o Glovo, están consiguiendo inyecciones de capital de volumen elevado”, explica **Rafael Herrador**, director territorial de CaixaBank en Madrid. La entidad, líder en banca retail en España, con una cuota de penetración de clientes particulares del 29,3%, presidida por **Jordi Gual**, y cuyo consejero delegado es **Gonzalo Gortázar**, tiene cerca de 16 millones de clientes en el mercado ibérico y más de 5.000 oficinas. En su firme apoyo al desarrollo de empresas innovadoras, CaixaBank cuenta con varios instrumentos.

DAYONE: EL IMPULSO ‘TECH’

Es la división especializada para empresas tecnológicas innovadoras y sus inversores. Se creó en 2017 con el objetivo de dar un paso más en la estrategia de la entidad de ofrecer una banca especializada por segmentos, ajustada a las necesidades de cada perfil de cliente. La división cuenta con un programa integral para ser el partner financiero de la economía de la innovación y con un equipo de gestores preparados para ser algo más que los asesores bancarios de los clientes. “Estos profesionales conocen la realidad de este colectivo y están preparados para acompañarles en las diferentes etapas de crecimiento”, explica. Cuenta con centros especializados en Barcelona, Madrid y Valencia, y gestores de negocio en Bilbao y Málaga. “Estos espacios están concebidos como verdaderos hubs para el encuentro de talento y del capital, donde los clientes de DayOne pueden participar en eventos de networking de pequeño formato y tienen a su disposición salas de reuniones para mantener encuentros con posibles inversores, socios, clientes y proveedores”, resume Herrador.

Dinamizando el ecosistema emprendedor

La entidad financiera desarrolla varias iniciativas tendentes a apoyar el emprendimiento y la innovación abierta. Algunas son ya clásicas, como el Premio EmprendedorXXI; otras casi, casi acaban de nacer. En estas páginas te explicamos cuáles son.



JULIA CORONAS

CIFRAS

360

son las empresas distinguidas en toda la historia de los Premios EmprendedorXXI

29’3%

es la cuota de penetración del banco entre particulares

5,2

son los millones de euros invertidos en los Premios EmprendedorXXI

7.000

son las empresas que han participado en los PEXXI desde 2007

INNOVACIÓN ABIERTA

Actualmente CaixaBank participa en tres iniciativas de co-creación para favorecer la innovación compartida:

El Payment Innovation Hub, Impulsado junto a empresas como Global Payments, Samsung, Visa y Arval, es el primer hub de innovación compartida para crear los medios de pago del futuro.

Zone2Boost. Es un programa internacional de innovación puesto en marcha junto a Global Payments e Ingenico. Está dirigido a startups con el objetivo de contribuir a impulsar la creación de nuevos productos y servicios dirigidos a los comercios y al sector Fintech.

Satrt4big. Junto con Aigües de Barcelona, Naturgy, SEAT y Tele-

fónica, es “la primera iniciativa digital, abierta y multisectorial impulsada por cinco grandes compañías en Europa que busca startups internacionales en estado de madurez para desarrollar pilotos disruptivos con el objetivo de mejorar la experiencia de los consumidores”, explica Herrador.

PREMIOS EMPRENDEDORXXI

Desde 2007 organizan los Premios EmprendedorXXI para identificar y reconocer a las empresas con mayor potencial de crecimiento y más innovadoras de España y Portugal. “En esta edición, además, contamos con varias áreas de negocio de la entidad que apoyan las categorías sectoriales de los premios, como AgroBank, MicroBank, CaixaBank Senior y CaixaBank Payments & Consumer”, señala. Desde su creación, la iniciativa ha invertido 5,2 millones de euros en premios y acciones de acompañamiento, de las cuales se han beneficiado 360 empresas. A lo largo de su historia cerca de 7.000 empresas de nueva creación han participado en los Premios EmprendedorXXI.

A estas tres iniciativas principales, se unen otros programas como el CaixaBank Negocios, un modelo de relación especializado en autónomos, emprendedores y micropymes, basado en los valores de proximidad e innovación con gestores especializados; el MicroBank, un banco social dedicado a canalizar la actividad de microcrédi-



Rafael Herrador es el director territorial de CaixaBank en Madrid.

tos especialmente a micropymes y emprendedores con menos de 10 empleados y de dos millones de facturación.

PREOCUPADOS POR EL EMPRENDEDOR

La preocupación de la entidad por esta figura se explica, como insiste Herrador, por el convencimiento que tiene CaixaBank de que “los emprendedores son actores esenciales en la dinamización del tejido productivo, con un papel fundamental en la creación de empleo y oportunidades y con una gran influencia sobre los cambios sociales. Algunas de estas compañías, con solo una idea y un equipo brillante, han conseguido convertirse en verdaderas corporaciones en pocos años. El

talento, desde luego, es necesario, pero, además, estas empresas también necesitan herramientas específicas que les acompañen en su crecimiento y les ayuden a consolidar su modelo”.

Y es en ese objetivo de promover las herramientas necesarias para el emprendedor donde se inscriben todas estas iniciativas tendentes a reforzar un ecosistema emprendedor español, “cada vez más maduro. A cierre de 2018 el número de startups en España alcanzó las 4.115 empresas, liderados por dos ecosistemas, Barcelona y Madrid (según el Mobile World Capital). Además, según esta entidad, la cifra de volumen de inversión del sector superó por primera vez los mil millones de euros (1.300 millones de euros), en 2019”. ■

9 MEDIDAS (MUY PRÁCTICAS)
PARA TRANSFORMAR TU EMPRESA
EN UN NEGOCIO SOSTENIBLE

Menos predicar y más dar trigo



Mantener el equilibrio entre los factores medioambientales, económicos y sociales de una compañía es posible para toda marca con conciencia. El ideal de la empresa sostenible domina los discursos políticamente correctos de la comunidad empresarial. Pero si lo tuyo no es *postureo* sino una vocación real, pon manos a la obra desde este momento. Aquí te ofrecemos una serie de buenas prácticas que puedes empezar a practicar desde ya.



AITANA PRIETO

En muchas ocasiones los negocios responsables y sostenibles lo son de origen, ya que se crean en base a una situación real que se quiera poner de relevancia mediante el desarrollo de un modelo de negocio concreto. **Jordán de la Fuente**, co-fundador de Nikarit, empresa que vende cosméticos naturales, alude a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU como inspiración, al incluir aspectos como la igualdad de género, la producción y consumo responsables, la lucha contra el cambio climático o la promoción de la industrialización inclusiva, entre otros aspectos. Una vez que sabes en qué aspecto quieres que tu empresa tenga un impacto positivo, has de colocarlo como eje de tu desarrollo empresarial.

“Tienes que estudiar bien las necesidades de tu empresa y los productos que quieres desarrollar y pensar cómo mejorar el impacto que estos tienen”, sostiene **Gonzalo Mestre**, CEO de Sheedo, que comercializa regalos de empresa plantables. Para ello, no hay que quedarse únicamente con las opciones tradicionales a la hora de diseñar, fabricar o vender

los productos u ofrecer los servicios, sino abordar esas necesidades con soluciones más creativas que sean socialmente responsables. “No hay que usar la etiqueta sostenible como gancho de ventas, sino como mentalidad a la hora de desarrollar su negocio”, propone.

Adaptarse a las exigencias legales, además de un coste en personal especializado y recursos adecuados, puede obligar a modificar sustancialmente los procesos productivos, pero pone en evidencia un compromiso serio del emprendedor con la protección del entorno. Aspectos referidos a la eliminación de residuos, uso de agua o reciclaje de componentes pueden ser perfectamente solventados con una buena auditoría medioambiental que nos muestre los requisitos que debemos cumplir (y hacerlo).

LA HORA DE LA VERDAD

Pero, para que la idea de la empresa sostenible no se quede en un simple ejercicio teórico, te sugerimos una serie de medidas prácticas para empezar el proceso de inmediato:

1) TEN PROVEEDORES DE CERCANÍA.

Proveer el negocio con productos de cercanía no sólo facilita la gestión empresarial, con una mejor capacidad para asegurarse la calidad del suministro y un trato profesional de mayor confianza, sino que implica un beneficio para el medio ambiente, pues el transporte es más corto y se limitan las emisiones de CO² a la atmósfera. Además, el contar con proveedores cercanos supone un impulso a la economía local, apostando por empresas y emprendedores que, en muchas ocasiones, no pueden competir con las grandes compañías.

2) QUE TU CADENA DE PRODUCCIÓN, TUS PROVEEDORES Y DISTRIBUIDORES SEAN TAMBIÉN SOSTENIBLES.

Es importante tener cierto control sobre toda la cadena de producción, para que los objetivos que propugna tu empresa no se vean alterados en otras fases del proceso, desde la obtención de la materia prima hasta la venta, pasando por las condiciones laborales de fabricación o las emisiones de CO² de los transportes. Que la responsabilidad que propugna se cumpla en todos los eslabones. No hay que olvidar que, según un informe de The Carbon Trust, el 65% de los

consumidores piensa que es importante comprar a empresas social y ambientalmente responsables.

3) IMPARTE TALLERES Y ACCIONES PARA UN CONSUMO RESPONSABLE.

Uno de los grandes retos a los que se enfrenta una empresa es la aún escasa sensibilización pública por el consumo responsable, sostiene el co-fundador de Nikarit, lo que obliga a desarrollar iniciativas para implicar a la gente, no meramente comunicativas, sino más activas, como talleres, presencia en eventos o charlas... “Cada vez somos más las empresas que lanzamos propues- ▶



◀ tas de consumo responsable como respuesta a las consecuencias sociales y medioambientales que está teniendo el modelo tradicional de consumo. Y es que tenemos un objetivo común: poner de moda el consumo responsable”, sentencia.

4) REVIERTE GANANCIAS EN LA REGIÓN.

No solo es importante contar con proveedores cercanos, sino que otro modo de demostrar el compromiso social con tu comunidad es priorizando la contratación de personas de la región, para así contribuir al desarrollo económico de la zona. También se pueden asumir compromisos sociales, como patrocinar eventos locales, crear programas de prácticas para estudiantes o dar charlas en instituciones locales que permitan dar a conocer tu proyecto y mejorar la concienciación en sostenibilidad. Establecer una relación de cooperación con la región en la que se opera da buena reputación y refuerza la identidad y la marca del negocio.

5) DONACIONES A ONG POR VENTAS.

Donar parte de las ganancias que se obtienen a una institución de carácter no lucrativo es otra forma de demostrar el carácter sostenible de la empresa, eligiendo bien el proyecto y que se adecue a los valores defendidos por la empresa. El caso de Nikarit es un paso más de esta propuesta, pues surgió como una empresa social de OAN International, cuyas ganancias sirven para financiar el resto de proyectos de la ONG, “así como necesidades particulares identificadas en las comunidades con las que trabajamos”, corrobora Jordán de la Fuente.

6) LLEVA A CABO ESTRATEGIAS DE EFICIENCIA ENERGÉTICA.

Es importante instalar equipos de iluminación eficientes y sustituir los tradicionales por fluorescentes compactos y lámparas LED, así como diseñar el negocio para aprovechar al máximo la luz natural (instalación de claraboyas, uso de colores claros, etc.). También se puede reducir el gasto energético con un correcto aislamiento térmico. Si se

Hay que apostar a lo grande y usar energías alternativas. Por ejemplo, coloca placas solares que, además, son a la larga más económicas

quiere apostar a lo grande, habría que usar energía alternativa, colocando, por ejemplo, placas solares, que al principio pueden aumentar la factura eléctrica, pero son más ecológicas y, a la larga, también más económicas.

7) MATERIA PRIMA 100% NATURAL.

“El mercado demanda cada vez más propuestas de consumo natural”, sostiene el cofundador de Nikarit, que reduzcan las labores intermediarias de procesamiento y la alteración de las propiedades inherentes de los productos, lo que además de beneficiar al entorno es un gran reclamo comercial. Asegúrate de que los materiales que empleas y comercializas tengan sellos que certifiquen que son sostenibles, de modo que puedan ser reutilizados o, al menos, reciclados completamente.

8) CREA ALIANZAS.

La colaboración con otras empresas o asociaciones empresariales permite un mayor número de recursos a tu disposición (formativos, estructurales, económicos, etc.) para desarrollar tus políticas sostenibles y llevar a cabo acciones que promueven la concienciación de la población. Te debes plantear colaboraciones con entidades que susciten acciones con un beneficio socio-ambiental.

9) CONTRATA HOSTING VERDE.

Para hacer un uso racional de la energía del servicio de alojamiento de la página web, contrata a empresas que se sirvan de fuentes de alimentación con una eficiencia energética certificada del 80% o superior, discos duros eficientes con tecnología SSD (cuyo consumo es 5 veces inferior a un disco duro normal) y procesadores con consumo eléctrico que no supera los 80W.



Pablo Jordán de la Fuente cree que NOKARIT es una empresa que casi es una ONG

NIKARIT

Distribución de cosméticos naturales

La idea original surgió por la confluencia de dos circunstancias: la identificación de un problema, como es la debilitación de la figura de la mujer en el mundo rural beninés; y la oportunidad de negocio, debido a la alta demanda en Europa de productos cosméticos. Pablo Jordán de la Fuente, co-fundador de Nikarit, ha creado un proyecto que ha calado en el mercado. Nikarit ha pasado de las tres personas del equipo cuando surgió hace tres años, a la treintena que lo componen en la actualidad. Un crecimiento por el que

ya cuentan con distintos establecimientos en Madrid y clientes en toda España, gracias al desarrollo de su página web. “Además, participamos en diferentes mercados y pop-ups en ciudades como Madrid, Barcelona y Valencia, entre otras”, señala Jordán de la Fuente. Todo ello les ha permitido en 2019 multiplicar por tres los beneficios generados durante el año anterior, lo que les impulsa a valorar la inclusión de más cooperativas de mujeres en Nikarit, ampliando su área de impacto, y financiar así más proyectos de cooperación.

SHEEDO

Regalos de empresa plantables

La gente alucina!” Así de espontáneo se muestra Gonzalo Mestre, CEO de Sheedo, cuando explica la reacción de sus clientes a que el producto que está usando puede terminar convirtiéndose en una planta. Su compañía realiza detalles sostenibles y plantables, como el papel hecho a partir de algodón residual de la industria textil con semillas en su composición, con el que se hacen flyers, tarjetas de visita... y tras su uso se pueden sembrar. Con un núcleo de clientela centrado en grandes y pequeñas empresas y agencias de publicidad o eventos, Mestre se precia de que el crecimiento anual está sien-

do del 230% en el último ejercicio y se ha pasado de componer la empresa tres empleados a siete y de tener 2 plantas de producción a 9. “Actualmente contamos con una cifra de negocio que ronda el medio millón de euros, pero nuestro objetivo es seguir creciendo en el mercado nacional y expandirnos en Europa para llegar a una cifra cercana a los 2 millones de euros en los próximos 5 años”, explica. Un claro ejemplo de que rentabilidad y sostenibilidad pueden ir de la mano: “Creo que actualmente hacer una empresa socialmente responsable no es una opción, sino una obligación”, concluye Mestre.



Gonzalo Mestre ha creado una empresa sostenible que ha crecido un 230%.

FOTOS: GETTY

LA FINANCIACIÓN PÚBLICA OFRECE NUMEROSAS VENTAJAS PARA LAS EMPRESAS QUE BUSCAN RECURSOS PARA CRECER

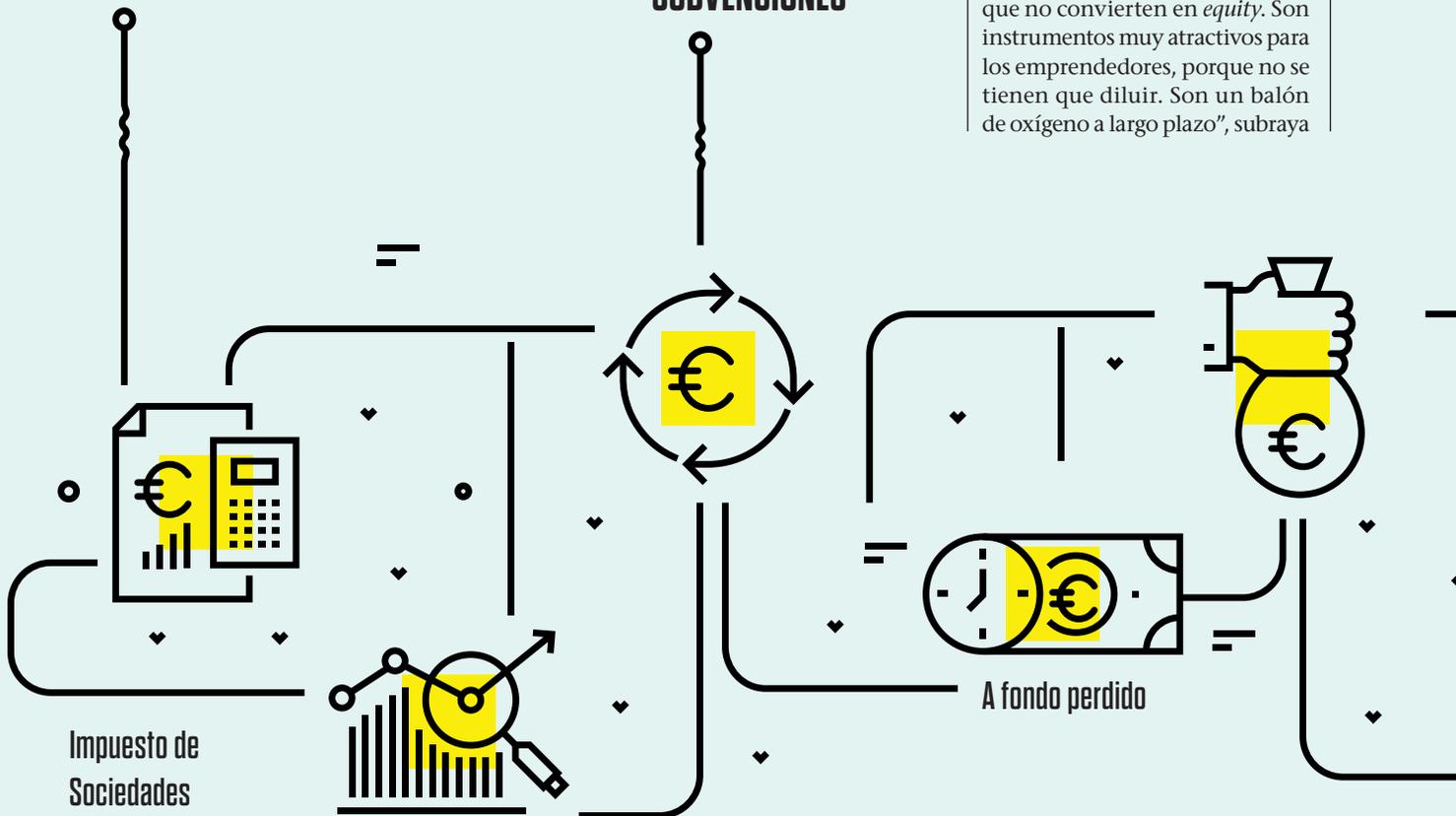
EL DINERO PÚBLICO te está esperando

Cuando una empresa busca dinero para financiarse, la primera opción es la inversión privada (*business angels* y/o *venture capital*). Pero la financiación pública no resta *equity* de las empresas.

 JAVIER ESCUDERO

PRÉSTAMOS PARTICIPATIVOS

AYUDAS Y SUBVENCIONES



En un mundo ideal, la mejor fuente de financiación de un proyecto son los clientes. Pero, como eso no siempre es posible, los emprendedores recurren a otras fuentes cuando necesitan recursos financieros.

En esa búsqueda, la primera opción es la de recurrir a *business angels* y/o fondos de *venture capital*. Pero hay otra fuente que no resta el *equity* de las compañías. Y esa es la financiación pública. Dentro de esta fuente, hay tres opciones: las ayudas y subvenciones regionales y estatales, por ejemplo, Neotec de CDTI, o los proyectos europeos como Horizonte Europa; los incentivos fiscales y las deducciones en las cuotas de la Seguridad Social, y los préstamos, por ejemplo, los participativos de Enisa [ver recuadros en págs. siguientes].

NO SE PIERDE 'EQUITY'

“Una de las grandes ventajas de este tipo de financiación es que no convierten en *equity*. Son instrumentos muy atractivos para los emprendedores, porque no se tienen que diluir. Son un balón de oxígeno a largo plazo”, subraya

Jordi Altimira, general partner de UpBizor (<https://upbizor.com>).

Según este experto, una de las herramientas 'clásicas' para no diluirse mucho es hacer un buen plan de financiación, que ayude a anticipar situaciones y necesidades financieras. "Otra estrategia es financiarse con clientes y que el ciclo de circulante sea rápido".

A partir de aquí –explica Altimira–, aparecen todos los instrumentos de financiación pública que nos permiten apalancar una ampliación de capital. "Lo que no hace el estamento público es dar dinero a deuda si no hay cierta solvencia en el balance. Algo lógico, por otra parte, porque si el emprendedor no arriesga nada, no lo va a poner la Administración".

Imagina –plantea este experto– que para iniciar la actividad y la necesidad financiera en caja de tu empresa necesitas 150.000 euros. "Busca 80 o 90.000 euros de forma privada y el resto, a una institución pública, que te permitirá, en ese sentido, no diluirte".

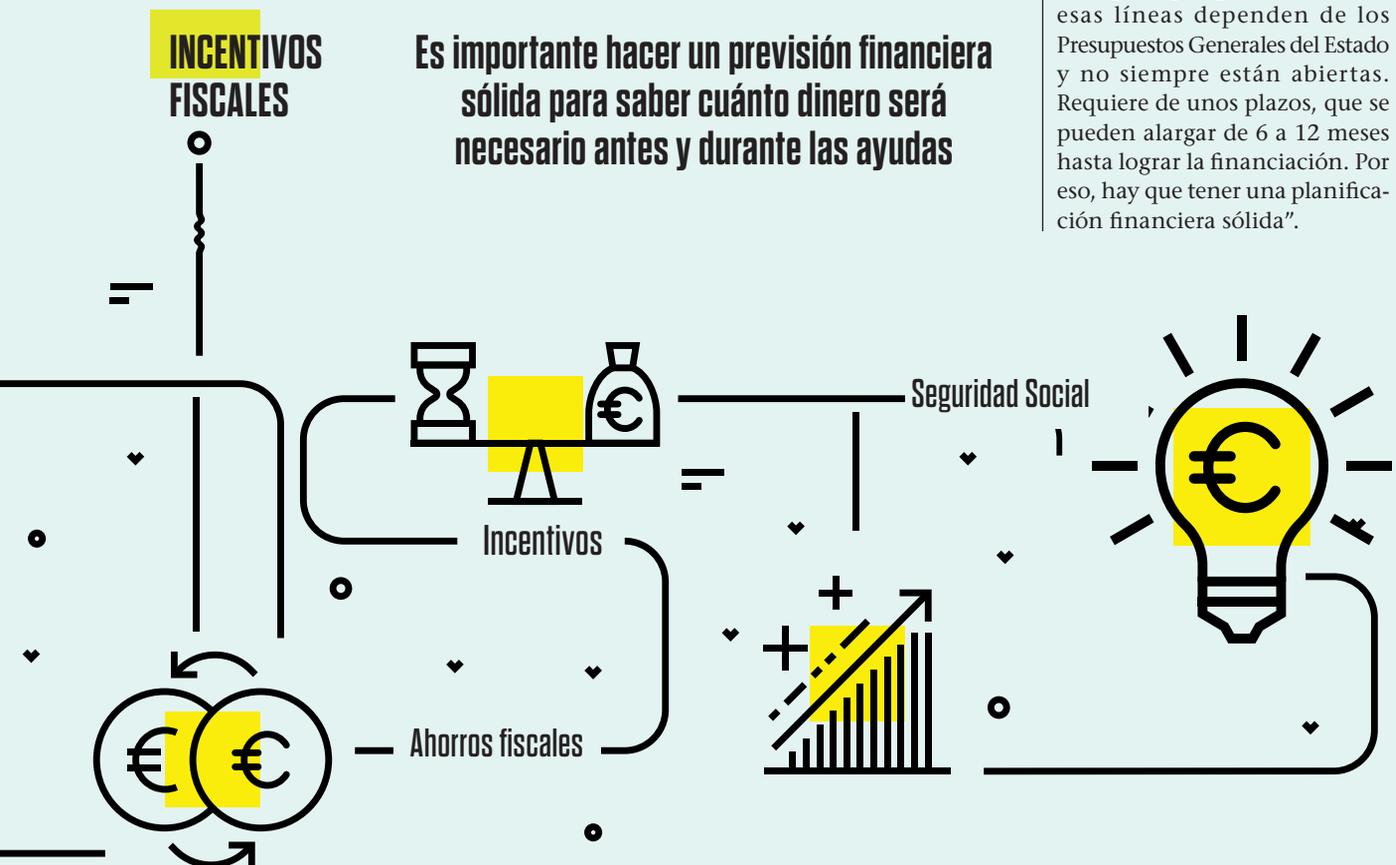
Altimira recuerda que es un elemento fundamental en fases iniciales, donde las valoraciones de las empresas no son muy elevadas y la captación de capital privado provoca una cesión de participaciones muy elevada. "Proteger ese *equity* es fundamental para lograr en fases más avanzadas financiación privada. Para los fondos de *venture capital* no es muy atractivo invertir en empresas con equipos muy diluidos. Por eso, hacer una buena gestión en esa

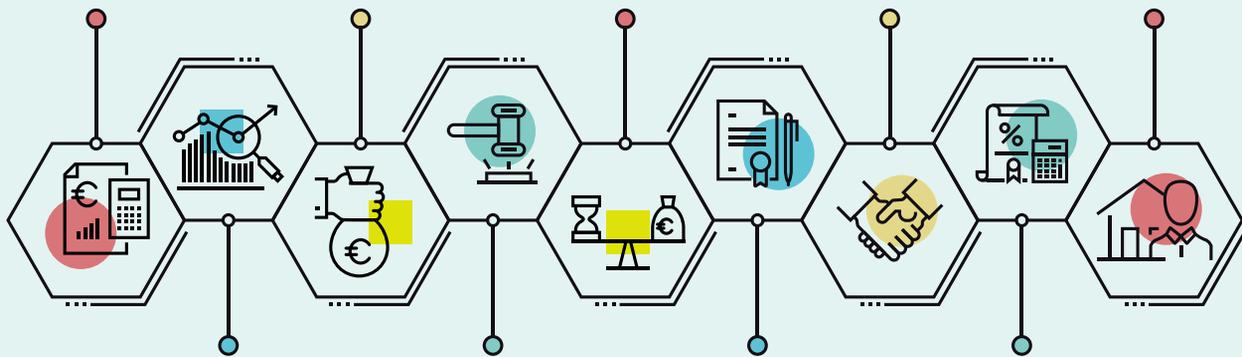
fases iniciales es fundamental".

Este experto recomienda tener una filosofía *lean*, muy *boots-trapping*. "Si puedes empezar a desarrollar tu actividad con el mínimo activo posible, necesitarás menos pasivo. Y cuanto menos pasivo necesites, menos necesidades financieras tendrás. Todo lo que sea variabilizar costes es una buena estrategia".

En ese sentido, es importante saber cuánto dinero, el porqué de ese dinero y el cómo. "No tan solo debes lograr un objetivo de facturación sino también cómo lo vas a hacer para tener controlada tu escalabilidad. Así como un control eficiente de la tesorería, planificando la caja a 18 meses, en un estadio donde la caja es clave para no quedarse sin liquidez".

Altimira recuerda que buscar financiación pública requiere tiempo, "porque muchas de esas líneas dependen de los Presupuestos Generales del Estado y no siempre están abiertas. Requiere de unos plazos, que se pueden alargar de 6 a 12 meses hasta lograr la financiación. Por eso, hay que tener una planificación financiera sólida".





Ya has calculado cuánto dinero vas a necesitar y el porcentaje que vas a buscar a través de financiación pública. “El organismo público hace un análisis muy parecido a la banca, con los criterios clásicos como la solvencia en el balance, la liquidez en la caja y la rentabilidad que pueda tener el negocio. ¿Cuándo aumentas las posibilidades reales de lograr financiación pública? Cuando hay una buena ampliación de capital y sabes que, proyectando los fondos propios y el patrimonio neto, va a ser sólido. Y también cuando, aunque no haya rentabilidad, que la destrucción de pérdida no ponga en peligro a tu empresa y que, como mínimo, haya una cierta facturación, es decir, que el mercado valide tu concepto de negocio”, aclara Altimira.

Así, si la empresa tiene una cierta facturación y solvencia, y, aunque tenga una cierta pérdida –algo normal en fases iniciales–, es muy factible que la entidad pública financie entre el 50 y 60 por ciento del capital.

Otro dato importante –señala este experto– es no ver solo la necesidad de *cash flow* a nivel anual sino también mensualmente, “porque la entidad pública tardará en darte la financiación unos meses y la empresa tiene que seguir operando. Esa proporción privada y pública tiene que tener en cuenta cuándo será el potencial desembolso de dinero público. Y en ese sentido, la financiación privada debe cubrir

Los préstamos participativos de ENISA

Esta empresa pública ofrece préstamos participativos a emprendedores y pymes con proyectos viables e innovadores (www.enisa.es).

Un préstamo participativo (regulado por el artículo 20 del Real Decreto-Ley 7/1996) es un instrumento financiero a medio camino entre el préstamo tradicional y el capital riesgo, ideado para reforzar la estructura financiera de una empresa.

“Las ventajas de los préstamos participativos son tres: no se requiere aval ni garantías, no diluye capital y los períodos de devolución y carencia son muy ventajosos”, afirma José Bayón, consejero delegado de Enisa.

Estos préstamos financian a dos tipos de empresas. Por un lado, a las que están arrancando, a través de dos líneas (con 5 años máximo de carencia y 7 de vencimiento): ‘Jóvenes emprendedores’, con importes entre 25.000 y 75.000 euros; y la de ‘Emprendedores’, con importes de 25.000 y 300.000 euros. Y por otro, las

pymes que quieren innovar y diversificar sus fuentes de financiación, a través de la línea ‘Crecimiento’, con importes de 25.000 a 1,5 millones de euros, 7 años máximo de carencia y 9 de vencimiento. Los emprendedores y pymes interesados deben solicitar los préstamos a través de un cuestionario en la

Los préstamos de Enisa no exigen aval ni garantías, no restan ‘equity’ y sus condiciones son ventajosas

web de Enisa. Una vez cumplidos los requisitos, se le asigna un analista que seguirá el desarrollo del proyecto.

¿Qué información tendrás que aportar? “Cuando una empresa tiene histórico, es decir, más de dos años, se le pide información sobre la situación financiera histórica, el plan de negocio, la innovación que va a desarrollar, etc. Con toda

esa información, nuestro sistema de evaluación define un *rating*, un nivel de riesgo y de coinversión para saber hasta dónde podemos invertir. En el caso de empresas con menos de dos años, nos basamos en la información que pueden aportar en su plan de negocio, socios, potenciales inversores...”, explica Bayón.

Enisa valora mucho que los promotores participen en el propio desarrollo del proyecto. “Exigimos un nivel de cofinanciación del 50%, pero, en general, no necesariamente de los promotores. Por ejemplo, si la empresa necesita 100.000 euros, Enisa financia el 50.000 y el resto, la empresa, con los socios con los que quiera coinvertir”, apunta este experto, que asegura que conseguir un Enisa es una buena carta de presentación para captar nueva financiación.

Enisa recibió en 2019 1.865 solicitudes, aprobó 514, con un importe total de 78,9 millones de euros y un *ticket* medio de unos 152.000 euros.

ese *gap* de los meses anteriores donde la financiación pública no ha entrado todavía. Y aquí es donde la planificación y proyección financieras toman mucha importancia”.

AYUDAS Y SUBVENCIONES

En el caso de ayudas y subvenciones, como las del CDTI (www.cdti.es), o algunas convocatorias regionales y europeas, como Horizonte Europa [ver recuadro en pág. siguiente], “lo que les van a pedir a las empresas es que a nivel tecnológico tengan proyectos de I+D relevantes, es decir, modelos de negocio innovadores con tecnología propia detrás. Así como una serie de requisitos administrativos, legales y financieros, que dependerán del tipo de convocatoria”, apunta **Manuel Ruiz**, fundador y CEO de Núbica (<https://nubica.com>).

Neotec, uno de los programas más demandados de CDTI, ofrece subvenciones a fondo perdido. “La cuantía podrá ascender hasta un 70% de los gastos con un importe máximo de 250.000 euros”, afirma este experto. La empresa solicitante debe tener más de seis meses y menos de tres años de vida, un capital social mínimo de 20.000 euros y ser pequeña empresa.

“Y ese tamaño debe mantenerse igual durante todo el plazo de ejecución del proyecto. Por ejemplo, la entrada de un inversor industrial que compra el 50% de las acciones puede hacer cambiar esa característica y la empresa estaría incumpliendo ese requisito. En ese supuesto, deja de ser pequeña empresa y la ayuda Neotec se podría ver comprometida”, advierte Ruiz.

De las 300 solicitudes presentadas en la convocatoria de 2019, con un importe total de 122,4 millones de euros –y un importe medio por proyecto de 410.000 euros– consiguieron la subvención 96 proyectos. De las

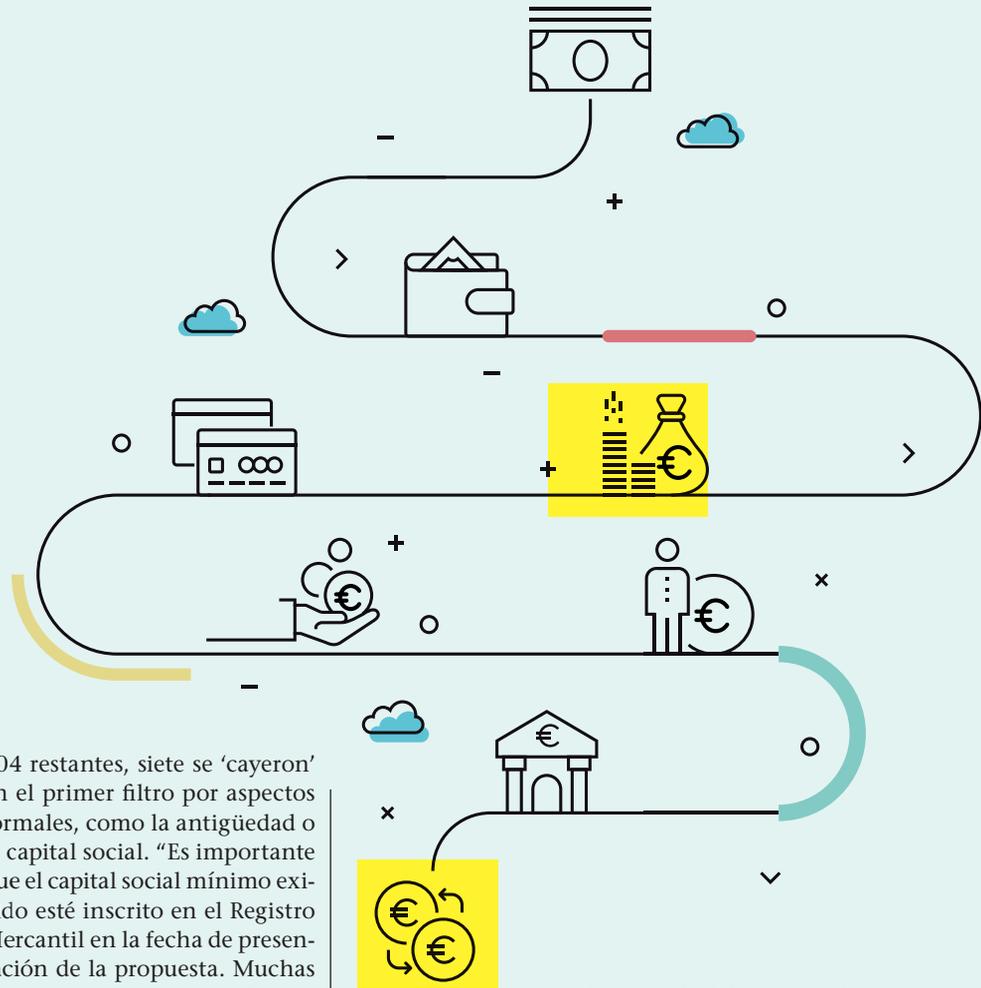
204 restantes, siete se ‘cayeron’ en el primer filtro por aspectos formales, como la antigüedad o el capital social. “Es importante que el capital social mínimo exigido esté inscrito en el Registro Mercantil en la fecha de presentación de la propuesta. Muchas empresas no tienen ese dinero, hacen una ampliación de capital, pero no les da tiempo a inscribir esa ampliación en el registro”.

Las otras 197 que no consiguieron la subvención no pasaron alguna de las fases de la evaluación técnica que hacen los expertos de CDTI. “Las empresas deben presentar una memoria del proyecto profundizando en la tecnología, el mercado, el equipo y el impacto. En función de una puntuación sobre 100, que van asignando en cada uno de los bloques, con los fondos disponibles en cada convocatoria, establecen una

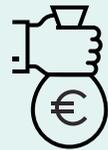
nota de corte –la del año pasado pasado fue 71– y las que quedan por debajo de ella se quedan fuera”, señala Ruiz.

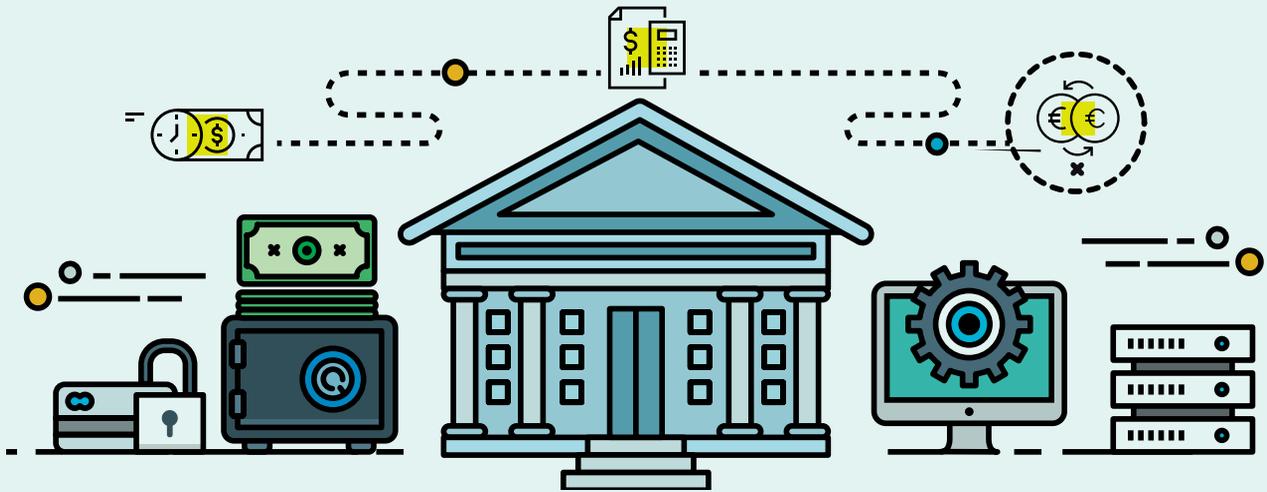
Una vez concedida la ayuda, ¿cuándo recibes el dinero? “Neotec paga un anticipo del 60% de la ayuda y el resto, una vez que justifiques de forma técnica y económica el proyecto. Si éste tiene una duración de dos años, ese 40% lo recibirás cuando finalice. Por eso, es importante que la empresa calcule esos plazos, para saber cómo va a subsistir en ese tiempo con fondos propios u otras fuentes. Es clave tener una previsión de tesorería acorde a esos plazos”, destaca Ruiz.

Entre las líneas de subvención y las de préstamos –como los de Enisa [ver recuadro de pág. anterior]– está también la línea de Transferencia Cervera de CDTI.



Ir de la mano de una empresa especializada en la captación de dinero público ahorra tiempo y recursos





“En este caso, son préstamos con un tramo no reembolsable, que se asemeja a una subvención. La empresa solicitante necesita un aval por el 5% sobre el préstamo concedido. Esta línea es muy atractiva para las startups, porque, aunque necesita aval, es muy bajo y puede ser asumible”, recuerda este experto.

INCENTIVOS Y AHORROS

Ruiz recomienda también los incentivos fiscales, que son deducciones por I+D+i, y los ahorros en las cuotas que pagan las empresas a la Seguridad Social.

En el caso de los incentivos fiscales, y según la definición del artículo 35 de La Ley del Impuesto de Sociedades, “se pueden beneficiar todas aquellas empresas que desarrollen proyectos propios de I+D+i, incluido el desarrollo de *software*. Consiste en una desgravación fiscal en el Impuesto de Sociedades. Desde 2013, con la Ley de Emprendedores, las startups pueden monetizar esa deducción, aunque no tengan cuotas en el Impuesto de Sociedades, por pérdidas o bases impositivas negativas. Con ese cambio normativo, pueden acceder a ese incentivo al convertir en una subvención la deducción fiscal”.

Además, es necesario conseguir una certificación por una entidad acreditada por ENAC, que eva-

Horizonte Europa, para proyectos de I+D+i

El 19 de marzo de 2019, el Parlamento Europeo y el Consejo aprobaron Horizonte Europa (2021-2027), el nuevo programa de ayudas a proyectos de innovación que viene a sustituir a Horizonte 2020 (<http://ec.europa.eu/horizon-europe>).

Horizonte Europa nace con un presupuesto de 100.000 millones de euros con dos objetivos prioritarios: luchar contra el cambio climático y contribuir a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (www.un.org/sustainabledevelopment/es). Este nuevo programa europeo se ha marcado unos desafíos mundiales y de competitividad industrial europea centrados en las siguientes áreas: salud; cultura, creatividad y sociedad inclusiva; seguridad civil para la sociedad; mundo digital,

industria y espacio; clima, energía y movilidad, y alimentación, bioeconomía, recursos naturales, agricultura y medio ambiente.

“Trabajar con Europa nos ha dado una gran difusión al conseguir una ayuda muy competitiva. Además, te permite la posibilidad de hacer proyectos muy ambiciosos, científica y tecnológicamente, que sin esta esta ayuda, tal vez, te lo pensabas antes, porque son proyectos de mucho riesgo. Otra ventaja es que al tener un proyecto avalado por la UE, automáticamente, consigues el sello de Pyme Innovadora y eso genera efectos en cascada positivos”, sostiene Daniel González de Vega, socio fundador de Smartick (www.smartick.es), que captó casi 1,4 millones de euros de Horizonte 2020.

luará si el proyecto es I+D+i y la deducción correspondiente. El problema es que ese informe tiene un coste –unos 3.500 euros– y las empresas deben valorar si su deducción será superior al coste del certificado, porque sino no le sería rentable”.

Las deducciones fiscales oscilan entre un 12%, si es una innovación tecnológica; y entre el 25 y el 42%, si es I+D. Eso significa que, por cada millón que te gastas en innovación tecnológica, tendrás 120.000 de deducción fiscal. Y en el caso de I+D, de entre 250.000 y 420.000 de deducción. Después, Hacienda establece una minoración del 20% de las deducciones para monetizar”, dice Ruiz.

En el caso del ahorro en las cuotas a la Seguridad Social, “se pueden beneficiar las empresas con personal dedicado a I+D+i, incluyendo desarrollo informático propio. El ahorro es de un 40% de las contingencias comunes que pagan las empresas por tener programadores en plantilla. Y eso supone en torno al 10% del salario bruto de esos trabajadores. Ese ahorro sería de 2.500 a 3.000 euros por trabajador/año. A partir de 10 trabajadores, la ley obliga a las empresas a contar con una certificación por parte de una entidad acreditada por ENAC y un informe motivado del ministerio”, asegura Ruiz.

Emprendedores ^{Franquicias}

ENCUENTRA TU FRANQUICIA AQUÍ
emprendedores.es/franquicias

La mejor hoja de ruta para seleccionar tu franquicia

The screenshot shows the website's interface with the following elements:

- Header:** "Emprendedores ^{Franquicias}" logo and a search icon.
- Navigation:** "Emprendedores", "IDEAS", "CASOS DE ÉXITO", "FORMACIÓN", "AYUDAS", "FRANQUICIAS", "SUSCRIBETE", "NEWSLETTER".
- Logos:** RE/MAX ESPAÑA, LLQOLY, relooking, W, MIDAS, SUBWAY.
- Articles:**
 - "Su éxito está en vender lo que otros no quieren" (with image of a man in a white shirt).
 - "100 franquicias rentables para invertir en el 2019" (with image of people outdoors).
 - "Claves para abrir un gimnasio en franquicia" (with image of people in a gym).
 - "¿Por qué las franquicias y los bancos están llamados a entenderse?" (with image of a panel discussion).
 - "La franquicia inmobiliaria como dinamizadora del mercado" (with image of a woman in a red jacket).

Buscador por sector, inversión, número de locales...
Todas las noticias del sector, entrevistas e informes.
Todo lo que tienes que saber para montar tu franquicia.

ENTRA YA EN

emprendedores.es/franquicias



/ The Holistic Concept /
De izda. a dcha., Carla Sánchez y Marta Sánchez-Moreno, socias fundadoras de esta compañía que gestiona el bienestar de las empresas.

The Holistic Concept

Especialistas en gestionar el estrés de empresas

www.theholisticconcept.es

Desde The Holistic Concept venimos a revolucionar las políticas de bienestar de las empresas”, asegura **Marta Sánchez-Moreno**, fundadora, junto a **Carla Sánchez**, de esta compañía, que cuenta con clientes como NH Hoteles, Ibermutua o Grupo Secuoya.

“Nuestra innovación se basa en la forma en la que tenemos de ayudar a sus equipos a mejorar la gestión del estrés y, por tanto, aumentar su productividad y calidad de vida dentro y fuera del entorno laboral”, explica Sánchez.

Para ello, han diseñado un programa que facilita la integración de pautas para favorecer un cambio y un impacto positivo orientado a las personas que conforman las organizaciones, a la vez que el departamento de recursos humanos obtiene datos anónimos fidedignos y en tiempo real sobre las necesidades de sus equipos pudiendo detectar patrones y áreas de trabajo.

“Combinamos sesiones presenciales prácticas con una plataforma digital para favorecer el acompañamiento que,

además nos permite extraer datos para identificar problemas y necesidades para plantear estrategias sólidas en relación a la política de bienestar de cada empresa. Somos flexibles. Nos comprometemos con las necesidades de cada organización y trabajamos codo con codo con ellos para conseguir resultados positivos”.

EXPERIENCIA DE MERCADO. Estas emprendedoras, que se conocieron hace seis años, estuvieron trabajando como consultoras durante dos años antes de desarrollar el modelo y servicio de The Holistic Concept. “Fue cuando, a través de esa experiencia y el contacto directo con personas y empresas, detectamos los problemas a los que se enfrentan en el día a día de manera recurrente, independientemente del sector de actividad o la responsabilidad de cada uno de ellos. Vimos un nicho y nos lanzamos a cubrirlo. La necesidad era clara por ambas partes, individuos y departamentos de recursos humanos”, recuerda

Sánchez-Moreno.

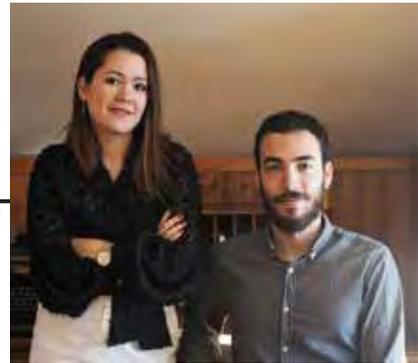
Con esa experiencia, han desarrollado una metodología organizada en 12 pasos, “que genera un impacto positivo, real y directo que nos permite construir una política de bienestar sólida. Combinamos una serie de técnicas en diferentes formatos analizando la *performance*, el uso y su implementación”.

Esa metodología la ofrecen en sesiones presenciales, “potenciando el contacto directo con las personas para que la experiencia sea más enriquecedora”. Y también online, mediante píldoras de contenido audiovisual alojadas en una plataforma *web* que registra la actividad de los usuarios. Para ello, “hemos desarrollado 117 contenidos *online*, que duran de dos a quince minutos y que combina contenidos, sonoros y audiovisuales, que integran diversas disciplinas con demostrados beneficios científicos y psico-físicos para gestionar el estrés”, explica Sánchez.

Preven
facturar
más de
50.000 €



→ / SeeDCash / De Izda. a dcha., Teresa Núñez y María Barriocanal.



← / Agencia Jaimito / Marina García y Alfredo Sánchez son los fundadores de esta agencia independiente de publicidad.

SeeDCash

'Fintech' para gestionar la tesorería de pequeñas empresas y autónomos

www.seedcash.es

Se conocieron en una experiencia profesional anterior y, desde entonces, **Teresa Núñez y María Barriocanal** 'soñaban' con crear una aplicación de gestión de tesorería muy sencilla que ayudase a los pequeños empresarios a asegurar sus cobros y su liquidez y que no requiriese esfuerzo ni conocimientos particulares de gestión financiera ni tecnológicos

LA INVERSIÓN INICIAL HA SIDO DE UNOS 24.000 EUROS

para manejarla. "Nuestro conocimiento de la tesorería de empresa y nuestra visión de la necesidad real de los clientes las contrastamos haciendo muchos *focus group* con empresarios y emprendedores. Así, tras dos años de intenso trabajo, creamos SeeDCash. El resultado es una aplicación muy intuitiva

y sencilla que, sin embargo, tiene funcionalidades completas que sirven también para grandes empresas". SeeDCash genera el plan de tesorería, crea y recoge las previsiones de cobro y de pago a corto, medio y largo plazo de las diferentes cuentas bancarias que gestiona la compañía y las contrasta cada día con los movimientos reales del banco que la aplicación recupera automáticamente. "Eso proporciona al financiero y al CEO de la compañía toda la información en forma de indicadores de liquidez y alertas que cada empresa personaliza de acuerdo con sus necesidades para facilitarle la toma de decisiones. La aplicación también realiza un diagnóstico de los eventuales errores de tesorería y avisa al usuario de ello. La configuración de la aplicación es mínima y su manejo diario apenas lleva unos minutos", subraya Núñez.

Agencia Jaimito

Agencia independiente de publicidad con procesos creativos colaborativos

www.agenciajaimito.com

Con experiencia de varios años en creatividad publicitaria, diseño gráfico, marketing y relaciones públicas, **Marina García y Alfredo Sánchez** consideraban que existía una verdadera desconexión entre las empresas y sus agencias de publicidad, "ya que muchas de las empresas y startups de hoy en día han cambiado, pero las agencias de publicidad siguen comportándose como antes", sostiene García, que conoció a su socio en la Universidad Pompeu Fabra, cursando el grado de publicidad y relaciones públicas. Pero no fue hasta años después cuando decidieron poner en marcha Agencia Jaimito. "Somos una agencia independiente de publicidad. Ofrecemos un nuevo modelo de agencia que emplea metodologías colaborativas en nuestros procesos creativos. Replanteamos la forma en que se relacionan

las empresas con sus agencias de publicidad, adaptándonos a la manera de trabajar y a las necesidades actuales". Entre sus servicios, realizan campañas de publicidad *offline* y *online*, identidad corporativa, *naming*, *storytelling*, *web*, vídeo y experiencia de marca. "El principal problema fue la búsqueda de clientes ya que, al contrario que muchas agencias de nueva creación que son fundadas con varios clientes importantes 'debajo del brazo', nosotros comenzamos nuestra actividad sin prácticamente ninguno. Eso no nos frenó, sino, al contrario, nos impulsó a encontrar una propuesta de valor y unos servicios diferenciales, a saber transmitirlos y, lo más importante, a mantener satisfecho a cada nuevo cliente. Este último hecho es el que nos ha generado más proyectos, ya sea por repetición o por que nos recomiendan".



→ / Mediterranean Superfoods / De izda. a dcha., Diego de Castro, Carlos Müller, Kim Sorensen e Ignacio Gubianas.

← / TCT / Marcelo Izquierdo, Rafael Ansón y Rodrigo Hernández (2º, 3º y 4º, por la izda., respectivamente).



Mediterranean Superfoods

‘Ecommerce’ especializado en la venta a granel de los ‘superalimentos’

<https://medsuperfoods.com>

Bajo la premisa de favorecer la sostenibilidad de la salud de las personas y del planeta, Mediterranean Superfoods se ha especializado en I+D de los llamados ‘superalimentos’. “Somos el primer *ecommerce* especializado en la venta a granel de alimentos densos en nutrientes con certificación ecológica. De esta manera, los usuarios compran sólo la cantidad de producto que necesitan y no generan despilfarro”, explica **Diego de Castro**,

añadidos y libres de organismos genéticamente modificados. Además, son de origen vegetal, por lo que son óptimos para veganos y vegetarianos”, subraya.

CONOCER EL MERCADO. Estos emprendedores –que atesoran años de experiencia en consulta nutricional y divulgación y negocios relacionados con el mundo de la ecología– realizaron estudios de la competencia, del mercado digital, del *target* y *buyer* persona, realizaron encuestas e hicieron un *beta testing* previo. “Nos conocimos gracias a nuestra pasión por encontrar los productos que resultan más efectivos, más potentes y con la mejor relación de precio para que sean accesibles a todo el mundo. No ofrecemos nada en lo que no creamos o no consumiríamos nosotros mismos. Creemos que lo ecológico no debe estar reñido con lo económico”. El 70 por ciento de sus clientes son mujeres de entre 35 y 50 años, a las que les ofrecen información nutricional y recetas culinarias para ayudarles a incluir los ‘superalimentos’ en sus platos.

HASTA AHORA, HAN INVERTIDO UNOS 150.000 EUROS EN LA COMPAÑÍA

fundador, junto a **Carlos Müller**, **Ignacio Gubianas** y **Kim Sorensen**, de esta compañía. Además, para el envío de los productos, utilizan envases biodegradables y trabajan con empresas de transporte que cumplen con la normativa de gestión medioambiental que reduce las emisiones de CO². “Los productos son libres de gluten, sin aditivos, sin colorantes ni conservantes

Thermal Cooling Technology

Captan energía del sol para convertirla en solar térmica

www.truesolarpower.com

Thermal Cooling Technology (TCT) es una empresa que nace con el objetivo de desarrollar tecnologías contra el cambio climático y mejorar y hacer más ecológicos los sistemas de climatización y calor en procesos industriales. Para ello, “hemos desarrollado una serie de tecnologías al frente de las cuales se encuentra un concentrador solar 100% renovable, llamado TCT RED, que es una parábola inteligente, que capta la energía del sol para convertirla en energía solar térmica para calefacción, agua caliente sanitaria y calor de proceso (incluso vapor), en todos los sectores industriales”, explica **Rafael Ansón**, fundador, junto a **Marcelo Izquierdo** y **Rodrigo Hernández**. TCT está finalizando un proyecto de I+D junto con el CSIC para la creación de una bomba de calor por aerotermia, utilizando un ciclo de absorción, que reducirá en más de 10 veces el consumo eléctrico de las máquinas convencionales de aerotermia y no utilizará gases fluorados. Estos gases tienen un potencial de calentamiento global miles de veces superior al CO². “Nuestro objetivo es aportar un nuevo concepto de energía solar. Nuestros desarrollos pueden alcanzar eficiencias del 88% con respecto a su área de captación. Queremos contribuir a combatir el cambio climático y a reducir la emisión de gases invernadero como ningún otro producto renovable ha conseguido hasta ahora”.

/ Designable /
De izda. a dcha., Andrés
Perales, Nacho López,
Marta Pérez, Pablo
Bertolín, Patricia
Hernández y Marcos
Pérez.



Designable

Casas personalizadas y edificios sostenibles

<https://www.designable.es>

Innovar en el *real estate* es fácil porque hay mucho por mejorar. Lo realmente difícil es llevarlo a cabo”, afirma **Andrés Perales**, fundador, junto a **Pablo Bertolín**, de Designable, especializada en el diseño de casas personalizadas y edificios sostenibles en el centro de las ciudades. “En nuestro caso, estamos poniendo el sector inmobiliario patas arriba para que sea más transparente, sencillo y sostenible. Para ello, hemos diseñado un nuevo modelo productivo de edificios sostenibles en el centro de las ciudades, con el que también ayudamos a reducir el (ab)uso del coche”.

En ese sentido, Perales explica que, hasta ahora, “conocíamos la promoción tradicional y la cooperativa. Nuestro modelo es un híbrido de ambos que aporta lo mejor de cada uno. Lo que obtenemos

es un modelo que ofrece menos riesgo, más transparencia, mayor trazabilidad del dinero del comprador y reduce el precio final en un 15%, comparado con la promoción tradicional. Además, todo el proceso es digital, lo que mejora la experiencia de usuario y elimina intermediarios que no aportan valor”.

PERSONALIZACIÓN. Una de las señas de identidad de Designable es la personalización. “Todos nuestros proyectos comparten unos mismos valores: edificios sostenibles ubicados en el centro de las ciudades, en los que los clientes tienen siempre la primera y la última palabra. Pueden personalizar sus casas totalmente, tanto distribución como acabados y equipamientos. Esa personalización garantiza la satisfacción de los futuros vecinos”. Además, los edificios de Designable “encajan con un determinado estilo de vida, un estilo sostenible. No se construye ningún edificio que no sea necesario. Y, además,

contribuimos a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. Las ciudades generan el 75% del dióxido de carbono que se emite a la atmósfera. El 25% lo generan los edificios y el 17%, el uso del coche privado. Si los edificios son sostenibles y se elimina la necesidad de utilizar el coche, los beneficios para el medio ambiente son evidentes”. Los fundadores de Designable invirtieron inicialmente unos 350.000 euros, que destinaron, principalmente, a crear el equipo, marketing, *branding* y a digitalizar la experiencia de usuario en la compra de una vivienda. “Tenemos abierta una ronda de inversión de 800.000 euros a través de Crowdcube (www.designable.es/be-a-designabler). Se han reservado 350.000 euros para lanzar la campaña. Otros 300.000 serán para atraer a inversores estratégicos que nos puedan aportar *know how* y experiencia. El resto ya está cerrado con otros inversores que han entrado”, afirma Perales.

HA ABIERTO
UNA RONDA DE
800.000 € EN
CROWDCUBE

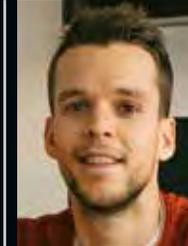
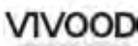
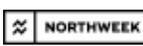
Competir con gigantes

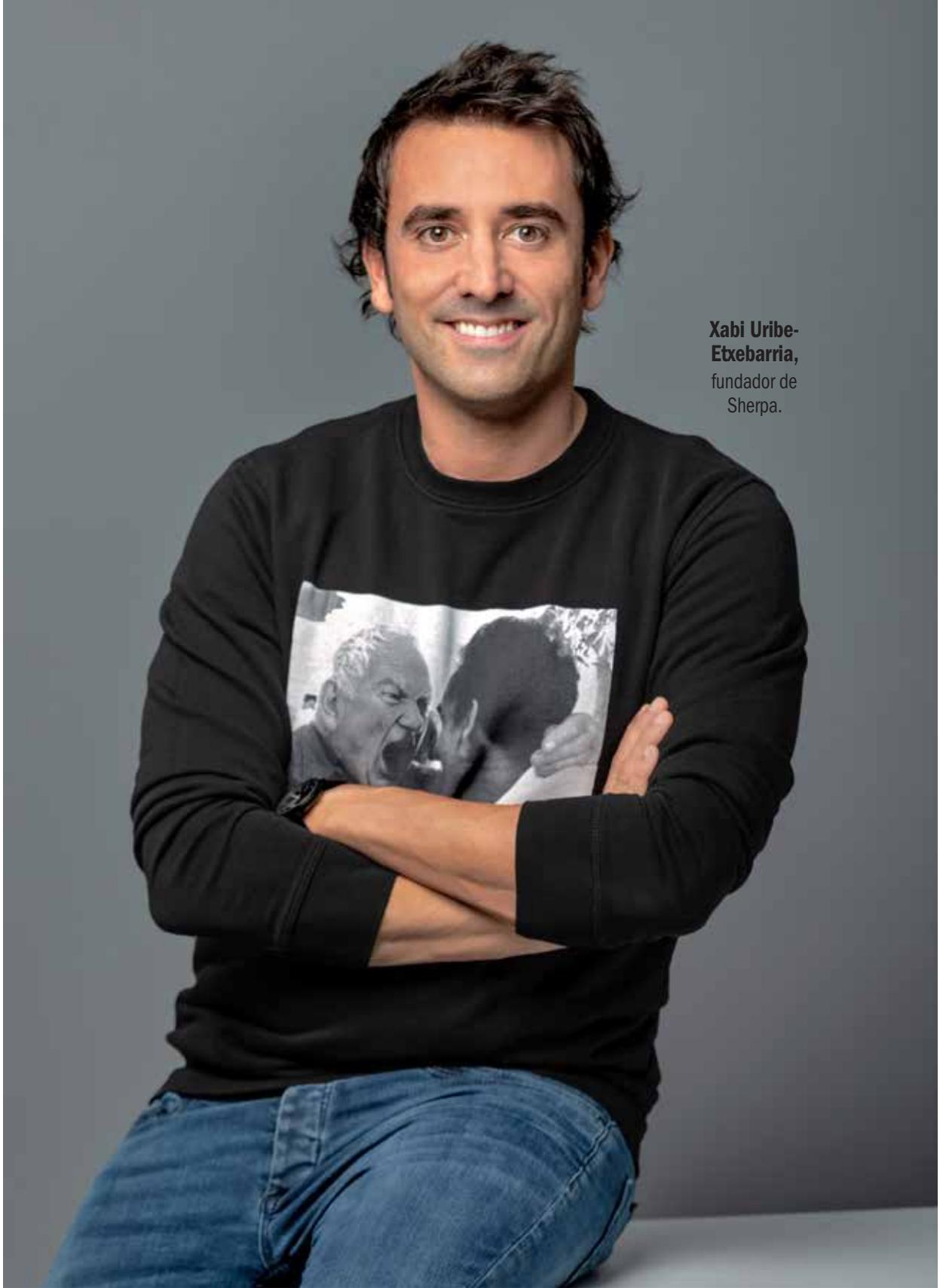
Seis emprendedores que pelean en campos tan distintos como la IA, las finanzas, la hostelería o los juegos online nos cuentan cómo se han convertido en referentes enfrentados a multinacionales.

 PILAR ALCÁZAR



EMPRENDEDORES DE ÉXITO TE AYUDAN EN TU PROYECTO EMPRESARIAL

					
Xabi Uribe-Etxebarria	Carlos Domingo	Daniel Mayo	Enric Asunción	Marc Cercós	Héctor Rey
					
Fundador y CEO de Sherpa , una de las empresas de Inteligencia Artificial más innovadoras del mundo. Datamation la sitúa entre las 10 primeras, a la altura de Google, IBM...	Fundador y CEO de Securitize y fundador de SPI-CE VC . Con sede en San Francisco, Securitize es la compañía líder en la emisión y gestión de valores financieros en blockchain.	Fundador de Vivood , el primer hotel paisaje de España. Vivood ha redefinido el concepto de lujo con su propuesta de sostenibilidad, diseño, arquitectura, ecología y exclusividad.	CEO de Wallbox , que desarrolla y fabrica cargadores para coches eléctricos en 19 países del mundo. South Summit la ha nombrado mejor empresa emergente del país.	CEO de Mister Fantasy , un mánager de fútbol online que ha creado una comunidad de usuarios de cientos de miles de jugadores en todo el mundo, que compiten para ganar la liga.	CEO y fundador de Northweek , una marca de gafas de sol lanzada en 2013 que facturó dos millones de euros en dos años y que en 2015 fue adquirida por Grupo Hawkers.



Xabi Uribe-Etxebarria,
fundador de
Sherpa.

“LA CLAVE ESTÁ EN ESPECIALIZARSE. NUESTROS COMPETIDORES TIENEN DIFERENTES SECCIONES DENTRO DE LA MISMA COMPAÑÍA, HACEN DESDE BUSCADORES HASTA COCHES AUTÓNOMOS U ORDENADORES DE SOBREMESA. Realmente nosotros estamos compitiendo con una sección muy especializada, pero con un gran impacto dentro de estas empresas. No podemos competir con toda la compañía, pero sí con secciones concretas de estas multinacionales, como el área de Inteligencia Artificial, y hacerlo mejor que ellos”.



Carlos Domingo,
fundador y CEO
de Securitize
y fundador de
SPICE VC.

“LAS EMPRESAS GRANDES Y DOMINANTES DE UN NEGOCIO TIENEN DOS GRANDES DESVENTAJAS FRENTE A LAS STARTUPS QUE ÉSTAS PUEDEN EXPLOTAR. La primera es que tienen muchas dificultades a la hora de canibalizar sus propios ingresos y cambiar su modelo de negocio. La segunda es su falta de agilidad. Cualquier emprendedor que quiera competir con ellas tendrá que aprovechar estas dos ventajas”.

Daniel Mayo,
fundador de
Vivood.



“PARA COMPETIR CONTRA LOS TRANSATLÁNTICOS DE LA HOSTELERÍA NECESITAMOS CERCANÍA CON LOS HUÉSPEDES Y UNA BUENA DOSIS DE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN. Los que trabajamos día a día para ser grandes sabemos que, desde el inicio, hay que autoexigirse y lograr unos estándares de calidad y gestión como tienen ellos. Si escuchamos a los clientes, la mayor ventaja que tenemos es poder virar nuestros pequeños veleros de forma ágil para aumentar su satisfacción e innovar diseñando experiencias únicas que marquen la diferencia de forma mucho más rápida”.



**Eric
Asunción,**
CEO de
Wallbox.

“CONVIERTE TU TAMAÑO EN UNA VENTAJA. CUANDO COMPITES CONTRA LOS GRANDES, TU VENTAJA NO VIENE DE TENER MÁS DINERO NI MÁS CUOTA DE MERCADO. Así que al principio es importante enfocarse en ser el mejor en lugar del más grande. Tu cliente y su experiencia deberían estar en el centro de todo lo que haces. Eso es mucho más fácil cuando no hay capas y capas de estructura y burocracia entre tu empresa y tu cliente. Y, por último, crea un producto que te diferencie: aspiracional en términos de tecnología y impresionante en el diseño”.

Marc Cercós,
CEO de Mister
Fantasy.



“CONSTANCIA Y CONSTANCIA. HAY DÍAS BUENOS, MALOS Y REGULARES, PERO SIEMPRE HAY QUE ESTAR RINDIENDO AL 200%. La velocidad para probar nuevas ideas, romper cosas, y validar si funciona o no funciona, es la principal diferencia respecto a los grandes. Tu falta de recursos puede ser tu mejor arma si eres ingenioso y consigues mantener una alta intensidad de validación de nuevas ideas con un potencial de gran impacto”.

Hector Rey Simón,
CEO y fundador
de Northweek.



“UNA DE LAS CLAVES PARA PERMANECER EN UN MERCADO COPADO POR GRANDES CORPORACIONES ES PENSAR INCLUSO EN MÁS GRANDE QUE ELLOS. No importa el tamaño de tu compañía, lo que importa son las aspiraciones que tengas, porque éstas guiarán tu día a día y marcarán el camino a seguir. Si piensas pequeño, te quedarás pequeño. Si piensas en grande, serás grande. Aprovechate de las ventajas que te brinda ser (aún) una pequeña compañía para ocupar los espacios del mercado que una gran corporación por su gigante estructura y su poca cintura no pueden acceder”.

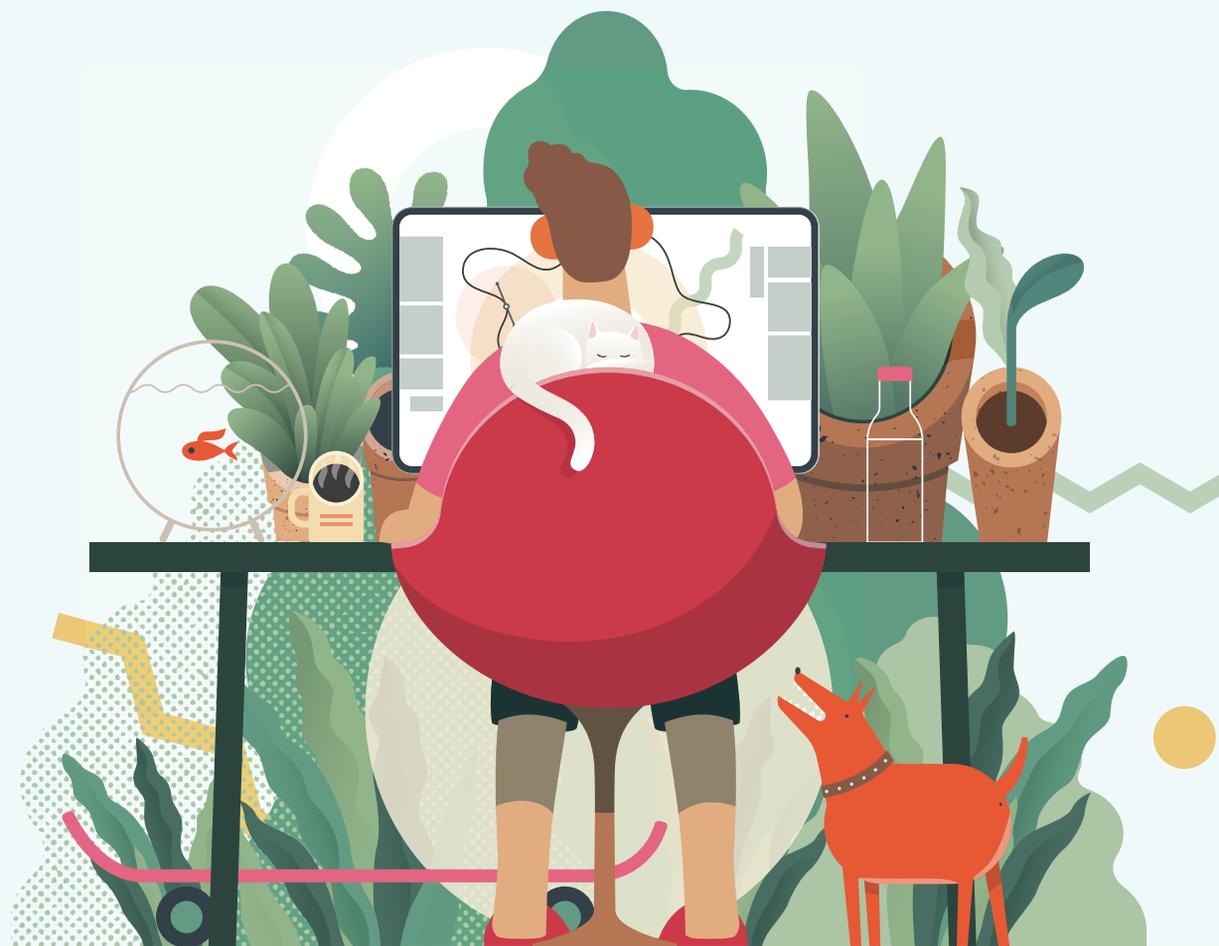
FOTOS: ALBERTO ESPADA (SHERPA) Y CÉSAR NÚÑEZ.

DOSSIER

REALIZADO POR PILAR ALCÁZAR

OPORTUNIDADES EN AUTOEMPLEO DIGITAL

Una recopilación exhaustiva de todas las profesiones que puedes ejercer a solas, o en colaboración con otros, gracias al uso de la tecnología. Productor de infoproductos, copywriter, closer de ventas, trafficker, optimizer manager... y hasta 30 modelos distintos para ser autosuficiente.



HAN COLABORADO:

Maíra Garrido, responsable de Community Internacional de Hotmart; **Alex Kasama**, fundador de Patronum Infoproductos; **Alfonso Bastida** y **Christian Helmut**, directores de la Escuela de Closer de Ventas de Alto Valor; **Roberto Gamboa**, trafficker digital; **Ana Pedroche**, fundadora de la Escuela Tu Posicionamiento Web; **Carlos de Orly**, fundador de Groupify; **Luis Díaz del Dedo**, socio fundador de Product Hackers; **Javi Pastor**, fundador de Adopta un Copywriter; **Nacho de Pinedo**, cofundador y CEO de ISDI; **Fátima Martínez**, consultora y formadora de marketing digital; **Jorge de los Reyes**, consultor de negocios digitales; **Iván Serrano**, diseñador de productos digitales; **José Carlos Cortizo**, socio fundador de Product Hackers; la Comisión de Talento de la AEC (Asociación Española de Empresas de Consultoría); **Oscar Delgado**, director académico de Immune; **Marcos González**, presidente de Corresponsables; **Esther Mayor**, del Instituto de Asistencia Virtual; **Gonzalo Fernández**, cofundador y CEO de Finutive y **Pepe Isabal**, de E-Tecnía Soluciones.

Oportunidades en autoempleo digital

Una selección de las mejores oportunidades para montártelo por tu cuenta con trabajos que están en las tendencias de hoy y con mucho futuro por delante, que puedes desarrollar de forma sencilla a través de Internet.



01_

Desarrollo de infoproductos

Se trata de crear contenidos digitales como blogs, ebooks, audiolibros, vídeos, podcasts, guías, cursos online, webinars, etc. para distribuir a través de internet.

“Son productos de formación, más que de información. El consumidor busca en ellos una transformación y pueden versar sobre cualquier tipo de conocimiento: cómo hablar en público, alimentación, fitness, idiomas, marketing digital, gestión de empresas...”, explica Maíra Garrido, responsable de Community Internacional de Hotmart. Un modelo de autoempleo ya maduro en Estados Unidos y Brasil y que aquí está en pleno auge. La clave para vivir de ello está en automatizar los procesos para conseguir ingresos. Y los ingresos se consiguen por dos vías: “Puede ser la venta de un infoproducto con un pago único, una suscripción a un contenido o que el propio infoproducto sea el gancho para vender una formación presencial. Nosotros lo que solemos hacer es ofrecer el contenido gratuito, después el de pago y, cuando el

usuario ya ha terminado ese contenido de 4 o 6 semanas, le ofrecemos otro de precio superior. O formación presencial”, comenta Álex Kasama, fundador de Patronum Infoproductos.

En infoproductos, la formación es la guinda del pastel. El producto por el que se paga. Pero alrededor hay muchos contenidos y formatos (podcast, vídeos, blogs...) que suelen ser gratuitos para llevar al consumidor hacia esa guinda.

02_

Agencias de infoproductos

Son negocios que han surgido para ayudar a otros a lanzar infoproductos, a monetizar su conocimiento. “Hay mucha gente que quiere monetizar sus conocimientos de forma digital, pero no saben cómo hacerlo. Por eso están surgiendo agencias de infoproductos que les ayudamos a preparar la estrategia de marketing para dar a conocer ese infoproducto y automatizar al máximo todo el proceso. Ahora somos muy poquitos en España, no creo que haya más de diez. Pero los resultados de cada una están creciendo muchí-

Aprovecha la tendencia de consumo de infoproductos: contenidos formativos en píldoras por los que se paga por uso o por suscripción

simo en los últimos meses. Es un mercado que en el mundo hispano está creciendo mucho. Muchísimo. En España se están haciendo lanzamientos muy grandes, de seis y siete cifras de facturación en siete días”, comenta Álex Kasama.

03_

Closer de ventas

Es el profesional que se encarga del cierre de la venta digital de cualquier producto. “Está especializado en la última parte del embudo de ventas. Imagínate que alguien crea un anuncio en Internet, con él se consigue el clic, luego lo llevas a una landing page, luego a un webinar o una conferencia... Si finalmente esa persona quiere un producto o servicio, necesita hablar con alguien antes de tomar una decisión. Ese alguien es el closer. Quien cierra la venta. El closer hace que la caja suene, por así decirlo”, explican Alfonso Bastida y Christian Helmut, expertos en cierre de ventas y directores de la Escuela de Closer de Ventas de Alto Valor.

Un profesional muy útil para gente “que tiene un libro como herramienta de preposicionamiento y que además tiene un curso en el que enseña a otros a escribir un libro, y además organiza un evento presencial en el que te enseñan en un día cómo se hace la portada, cómo salir en los medios, etc. y que al final de todo eso te ofrece un programa para compartir durante un mes en grupo un apoyo para lanzar tu propio libro, hacer el prólogo, etc. y ese programa cuesta 3.000 euros. En ese momento tiene que haber alguien que cierre la venta y que maneje las posibles objeciones de venta. Productos de este tipo no se venden con un botón de compra. Cuando se trata de hacer una inversión de tres mil euros, siempre necesitamos un apoyo humano”.

Otra necesidad es el desarrollo de tecnología que ayude a estos profesionales a hacer mejor su trabajo. Plataformas como Hotmart, que ayuda a distribuir infoproductos.

04_

Trafficker

“Una nueva profesión que consiste en diseñar y gestionar anuncios en redes sociales. El trafficker digital es el encargado de hacer la publicidad que todos nosotros vemos en las redes sociales cada día. Las redes sociales son gratuitas pero todo el que entra deja sus datos, y no sólo sus datos, sino también su comportamiento: qué hace, donde va, etc. El trafficker está entre las empresas que necesitan llegar a sus clientes y los potenciales clientes”, comenta **Roberto Gamboa**, trafficker digital. Un trabajo que no es tan fácil ni evidente como parece. “Primero tienes que decirle exactamente a quién quieres mostrar los anuncios. Y eso no siempre es tan sencillo. Imagínate que te contrata un coach de pareja, tienes que encontrar perfiles de personas que tengan problemas de pareja. Hay que bucear un poco para encontrar esos perfiles. Y después los anuncios, para que funcionen bien, hay que saber elegir la imagen y el texto, pero también el proceso que hay detrás cuando una persona hace clic. Porque nuestro trabajo no acaba ahí, tenemos que hacer que esa persona que hace clic deje sus datos y termine comprando. Todo eso lleva un proceso que alguien tiene que hacer”, añade Gamboa.

Una profesión que también genera oportunidades para otros profesionales que les ayuden en su trabajo, como producción de vídeo. “Nosotros hacemos la publicidad, pero la producción de vídeos no. También trabajamos con diseñadores web y copywriters”, comenta Gamboa.

05_

Optimizer manager

Otra nueva profesión digital, que en este caso requiere conocimientos de SEO, marketing y diseño para posicionar mejor las webs en buscadores. “Estamos especializados en Google. Trabajamos la visibilidad orgánica y de pago en Google. SEO y SEM para que nuestros clientes consigan más ventas. Es una reinención del SEO, yo he sido SEO, pero trabajamos con una metodología que se basa en darle a Google lo que quiere, sin engaños y evitando así que nos penalice cuando cambia sus algoritmos.

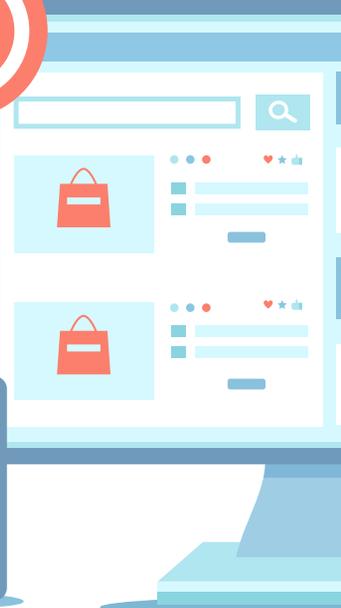
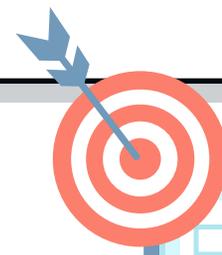
Los servicios SEO se empiezan a orientar a las búsquedas por voz, cada vez más frecuentes y con pocos profesionales especializados en ellas

El SEO tradicionalmente ha intentado buscar el atajo más rápido para conseguir resultados más rápidos. Nosotros trabajamos un SEO sostenible”, comenta Ana Pedroche, fundadora de la Escuela Tu Posicionamiento Web. Y añade: “Google mira que quien está haciendo una búsqueda encuentre lo mejor. Mira el contenido y mira la experiencia de usuario. Las dos cosas. Por eso, nosotros trabajamos también la usabilidad de la web, desde la construcción misma de la página. Que tenga una información bien estructurada, bien linkada, que el usuario encuentre enseguida la respuesta de lo que busca, que las imágenes acompañen bien al texto...”.

07_

Marketing de afiliación

Se trata de crear una página web en la que se recomiendan productos a través de enlaces de afiliado que llevan a los clientes al vendedor del producto que pagará una comisión por cada venta conseguida por ese enlace. Un ejemplo de cómo es un modelo de negocio de este tipo nos lo da Carlos de Orly, fundador de Groupify, Startups Mansion y Happy Low Cost, entre otras startups. “Tengo varios proyectos. No les llamo empresas porque muchos son pequeños. El principal y el que llevo haciendo más tiempo es HappyLowCost, una página de Facebook, también página web, donde todos los días compartimos entre cinco y siete ofertas sobre vuelos baratos y hoteles en el extranjero. Casi siempre de España. El modelo de negocio es marketing de afiliación básicamente. Empresas como Skyscanner o Booking nos pagan cada vez que les conseguimos reservas o visitas. En concreto, Booking nos paga por reserva de hotel y Skyscanner cada vez que alguien mira un vuelo, porque ellos calcularán que por cada equis personas que miran, una reserva. Nos pagan en torno a 30 céntimos cada vez que alguien mira un vuelo de los que publicamos las ofertas”, comenta de Orly. Un trabajo que realiza



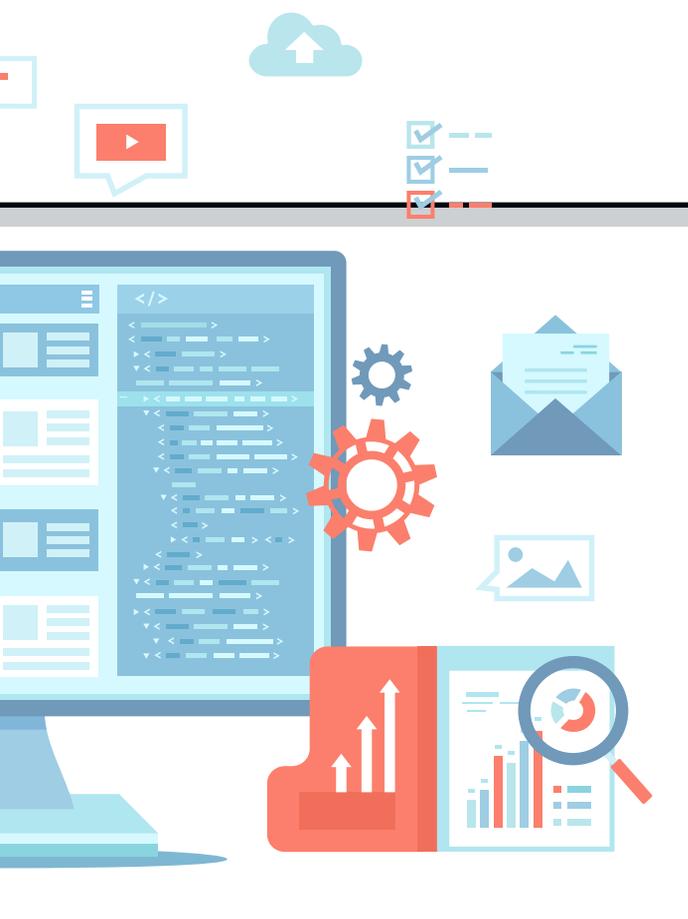
desde Baly y con la única ayuda de su novia, que es quien se encarga de publicar las ofertas.

“Es un trabajo que depende de uno mismo, hace falta tener constancia y estar aprendiendo cada día. Lo más importante es probar cosas gastando el mínimo tiempo y dinero posible. Es una idea que aplico a todos mis proyectos. Son proyectos en los que no pretendo conseguir 20.000 euros de beneficio al mes, pero si consigo con cada uno de ellos 4.000 o 5.000 euros y tengo tres o cuatro proyectos que funcionan... Y con la libertad de vivir donde quiera”.

08_

Experto en posicionamiento AEO: búsquedas por voz

Las búsquedas de voz en altavoces inteligentes obligan a las empresas a trabajar el posicionamiento AEO (Answer Engine Optimization) como parte de su estrategia SEO. En los resultados por voz entran en juego aspectos como la entonación, la construcción gramatical de la frase y el contexto de las preguntas. Se busca haciendo preguntas. Y eso obliga a dar respuestas cortas y claras a esas preguntas. Una especialidad en la que está todo por hacer y en la que hay pocos expertos todavía.



En torno a este cambio de consumo, hay también oportunidades para trabajar el marketing de voz: dar una personalidad concreta a cada marca. Y en el desarrollo de herramientas que ayuden al posicionamiento por voz, como Answerthepublic, que ofrece listas de palabras clave y las preguntas que utilizan los usuarios con esas palabras clave.

09_

Marketing de influencers y youtubers

No te vamos a proponer que te hagas influencer, por evidente, pero sí que pienses en la oportunidad de ofrecer servicios a influencers. Servicios de representación de influencers, diseño de estrategias y campañas de publicidad para marcas, selección y clasificación de influencers por categorías, producción de fotografía, vídeos y post, y desarrollo de herramientas de segmentación y búsqueda de influencers que

El marketing digital se ha hiperespecializado y troceado en perfiles autoempleables: copywriters, traffickers, grow hackers...

ayuden a separar el grano de la paja (perfiles con seguidores reales) como Le Guide Noir. Aunque algunas empresas puedan contratar a los influencers que les interesa directamente, lo habitual es que las marcas diseñen campañas en las que están implicados varios de estos perfiles para lo que necesitan una agencia especializada.

10_

GrowHacker

Se trata de una nueva especialidad dentro del marketing online, en la que entra en juego mucho desarrollo de producto. De hecho, “los profesionales de este sector suelen tener un perfil más de producto que de marketing . Y por producto nos referimos a quien entienda muy bien la tecnología. De hecho, a nosotros el conocimiento que tenemos de tecnología es una de las cosas que más nos reporta. Y también, que al final hay que hacer experimentación, la experimentación te va a requerir una componente fuerte de analítica, de entender qué está ocurriendo ahí...”, apunta Luis Díaz del Dedo, socio fundador de Product Hackers.

Gente con un punto técnico, mucha base de marketing, con conocimiento de analítica y ganas de cuestionárselo todo porque en esta especialidad no hay ninguna norma escrita. Se trata de trabajar mucho el ensayo-error y ver cómo conseguir un crecimiento rápido de un negocio con acciones provocadoras como las que emplearon Airbnb, Dropbox y Hotmail en sus comienzos. Y generalmente se consigue a base de optimizar todo el funnel de producto para maximizar los ingresos de un negocio. Estar constantemente buscando nuevas formas de mejorar ese recorrido y los resultados.

11_

Copywriting

Una nueva profesión surgida en Internet que tiene como origen el copy tradicional de las agencias de publicidad. Son personas que viven de escribir y que hacen que las palabras ayuden a convertir más. Un ejemplo de ello es **Javi Pastor**, fundador de Adopta un Copywriter y de la escuela Big Bang Conversion, que forma en conversión, copywriting y lanza-

Como bloguero puedes conseguir buenos ingresos con contenidos patrocinados por empresas y generando infoproductos en torno a él

mientos de productos digitales. Como él mismo explica, “el trabajo de un copy es básicamente convertir las palabras en dinero. Trabajar los textos de los negocios, y no solo texto escrito, también pueden ser guiones de vídeo o texto de una web, de una publicidad, una cuña de radio... siempre buscando la conversión. La diferencia con otros perfiles que ayudan a tener notoriedad en internet es que nosotros trabajamos con gente que ya tiene algo de presencia en la red. Nuestro core es para gente que ya tiene tráfico. Yo tengo una página que entran mil personas al día y me compran dos. Es muy bajo. Entonces probablemente lo que falla es la comunicación y el mensaje. Trabajamos ese mensaje, pero no subiendo el tráfico, sino que con el mismo tráfico la web convierta más. Que si te entran cien y te compra uno, con nuestro trabajo te entren cien y te compren cinco. Ahora, si tienes una tienda pequeña y necesitas tráfico, lo que necesitas son visitas. Es otro tema”.

12_

Consultor de Amazon

“Como consultor freelance de marketing digital puedes formarte en Google, especializarte en su ecosistema y ayudar a otras empresas a gestionar el SEM y el SEO. En la gestión de las redes sociales. O especializarte en Amazon para ayudar a empresas a colocar sus productos en Amazon. A moverlos de manera eficiente”, apunta Nacho de Pinedo, cofundador y CEO de ISDI. Y añade: “Ahora cualquier empresa está presente en Amazon y, si quieres que tus productos se vendan mejor que otros productos, tienes que trabajar en el ecosistema Amazon. Cuando un usuario entra en el ecosistema Amazon empieza comprando una cosa y acaba comprando otras. Nos pasa a todos. Eso es porque la plataforma te ha ido guiando y en función de tus compras te ha ido ofreciendo un producto que sea complementario a lo que has comprado o que esté en el mismo perfil de la gente que compra estas cosas. Hay una serie de actividades que hay que hacer dentro de la plataforma de Amazon para optimizar la comercialización de tus productos: campañas de publicidad



dentro de Amazon, mejorar la manera como estás posicionando tus productos, mejorar la manera en como los clientes que compran tus productos responden después y ponen comentarios positivos, etc. Eso ya se ha convertido en una profesión y en una ciencia”, comenta Nacho de Pinedo.

13_

Especialista en Sales Force

“Te puedes formar en Sales Force, certificarte, y ayudar a las empresas a diseñar arquitecturas de CRM o incluso desarrollar e integrar la plataforma Sales Force para tus clientes. Igual que hace diez años las empresas han tenido que aprender el funcionamiento de Google para tener un buen SEO y un buen SEM, las empresas están cada vez más interesadas en la gestión de sus clientes. En conocer a sus clientes, todas sus necesidades, entender cómo son y con toda esa información hacer campañas de emailing o campañas de marketing para captar más clientes como ellos. Ese es el modelo. Y para ello, han surgido empresas como Sales Force, que proporcionan tecnología para la gestión de sus clientes. Y esa herramienta de Sales Force hay que montarla, no viene de fábrica. Hay que personalizarla según las necesidades de cada empresa y hay una demanda increíble ahora mismo de profesionales que sepan manejar esa herramienta. Por un lado, para implementarlo, por otro, para manejarlo con eficiencia”, comenta Nacho de Pinedo.

14_

Bloguero

¿Se puede vivir exclusivamente de un blog? Sí y no. Hay que generar todo un ecosistema en torno a él. Pero teniendo el blog como el centro de todo eso. “Me dedico a consultoría y formación, pero también hago infoproductos, conferencias... Está todo relacionado. Acabo de lanzar mi primer libro, que no da mucho dinero pero da prestigio. Y trabajo mi blog desde 2009, que funciona muy bien. De ahí vienen ingresos, muchos ingresos. Y no por publicidad, sino por post patrocinados. Y luego del blog me contratan para muchas cosas. El modelo de negocio del blog no he querido que sea la publicidad porque

ensucia mucho la lectura. Mi blog es una guía para gente que no sabe de un tema concreto y que quiere aprender. Y no me parece ético meter ahí publicidad porque molesta mucho. Lo rentabilizo con contenidos patrocinados por las marcas. Y ahí tienes unos ingresos importantes. Empresas que te piden que escribas contenidos para el lanzamiento de un producto nuevo, o para promocionar un destino de viaje... Aquí la cuestión es, primero, que seas honesto con el contenido hacia tus lectores y, segundo, que mantengas una coherencia con tu contenido habitual. Si me invitan a un destino vacacional y mi blog es de marketing, además de hablar del lugar tengo que contar la acción de marketing que han hecho todos los negocios del lugar para organizar la visita de los blogueros invitados”, comenta Fátima Martínez, consultora y formadora de marketing digital.

“O empresas que quieren que hables de una aplicación nueva, me dan las credenciales para que la pruebe y monto un tutorial explicando sus ventajas e inconvenientes. En qué me ha ayudado a mí y en qué no. A veces te pagan también por poner un enlace a su web. El centro de mi estrategia es el blog y desde ahí lo que hago es que tengo múltiples canales que lo que hacen es alimentar y buscar a distintas personas. A las que no les gusta leer, les doy un podcast, un vídeo... Es decir, los mismos contenidos con múltiples soportes”.

15_

Podcaster

No te hemos propuesto antes hacerte influencer o youtuber porque nos parecía que son profesiones que antes de leer este dossier ya se te habían ocurrido, de tan obvias que son. Pero sí te proponemos ser podcaster, porque no es algo tan conocido como fuente de ingresos profesional y muy real. Como experto en podcasting puedes ayudar a diseñar la estrategia de podcats a una marca y/o profesional particular y crear podcast corporativos. O puedes crearte tus propios podcast como modelo de negocio. “Piensa en profesionales como Miguel Camarena, medallista de atletismo con 170.000 seguidores en Instagram. Él ofrece vídeos de ejercicios y cursos de alimentación, de nutrición, de veganismo, de un montón de cosas. Y tiene otros conocidos que entre ellos se ayudan a promocionar sus contenidos. Se hacen afilia-

dos y por cada curso vendido por otro se le paga un porcentaje. Así su amplificación es enorme”, comenta **Jorge de los Reyes**, consultor de negocios digitales.

El modelo de ingresos se basa en pago por contenidos concretos o por un servicio de suscripción. Y no necesitas grandes cifras de seguidores para monetizarlo y que te dé de comer holgadamente. “Un podcast abierto a 9.000 personas con contenido gratuito y un pago de diez euros al mes para quien quiera contenidos Premium. Si se trata de un trader de bolsa, accedes a su academia, te enseña donde invertir... Y luego se organizan también eventos presenciales, mentorías... Con tener una comunidad de mil personas puedes vivir perfectamente. No tienes que tener 200.000 seguidores. Se trata de buscar tu propio nicho. No hay que pensar, cómo me voy a meter en ese nicho si ya hay muchísima gente y son todos súper expertos. Piensa que hay 7.700 millones de personas en el mundo. Es que puedes acceder a una gran parte de la población mundial. Con este modelo, hay chavales de 20 años que están generando unos ingresos de 10.000 euros al mes”, comenta Jorge.

16_

Diseño de productos digitales

Los diseñadores y maquetadores tienen en el autoempleo digital buenas oportunidades para ampliar su portfolio de clientes. Y especialmente si se especializan en un diseño centrado en la experiencia de usuario.

“Yo trabajo en la televisión de Cataluña creando productos digitales. A partir del contenido que genera la televisión o la radio diseñamos los productos digitales para que la gente lo pueda consumir en aplicaciones móviles, en la web, en la televisión conectada a Internet o en un Amazon Eco. Diseñamos la interface para que el usuario pueda acceder a ese contenido en cualquier dispositivo”, explica **Iván Serrano**. “Trabajamos codo con codo con los desarrolladores. Nosotros hacemos el diseño de cómo tiene que ser el producto digital pensando en el usuario que lo va a utilizar y eso se lo pasamos a los desarrolladores, perfiles más técnicos, que se encargan de montar nuestro diseño. Es un trabajo en equipo”, añade.

“Un perfil profesional al que también se conoce como diseñador de experiencia de usuario o diseñador de interface. A mí me gusta llamarme

Para diseñadores gráficos, hay oportunidades en el diseño de la experiencia de usuario en webs, aplicaciones y otros productos digitales

diseñador de producto, en este caso digital. Porque el diseñador de producto lo que hace es diseñar algo pensando en la experiencia de usuario, en las necesidades del cliente, en la estrategia de la empresa.

17_

Desarrollo de productos digitales

“En el desarrollo de productos digitales intervienen varios perfiles, además del diseñador de UX. “Uno es el Product Manager (PM), que es quién define qué va a hacer el producto digital que se va a crear. Este rol por lo general es un rol interno en la empresa, en muchas startups es el propio CEO en etapas iniciales, aunque como



hay pocos con experiencia real, cada vez es más complicado acceder a uno bueno y por eso ya se ve algún caso en el que alguna startup tira de un PM externo, pero yo no diría que es una tendencia”, explica José Carlos Cortizo, socio fundador de Product Hackers.

“Además, está el rol del desarrollador de software, el que hace que técnicamente el producto que define el PM acabe funcionando. Este rol sí que en algunas ocasiones es un freelance, sobre todo en etapas iniciales, cuando no hay recursos para contratar técnicos en plantilla o cuando hay que ir muy rápido para tener un MVP (producto mínimo viable) y se tira de alguien con experiencia. En este caso necesitarás un perfil con unos skills u otros en función de la tecnología que se vaya a usar. Si necesitas crear un producto que tenga funcionalidades que haya que resolver con tecnologías de Inteligencia Artificial, necesitas un freelance que controle de esas tecnologías. Lo más normal es requerir un freelance que desarrolle con tecnologías web o con tecnologías para Apps, pero luego hay especializaciones para todas las grandes tecnologías de hoy en día”, apunta José Carlos Cortizo.

18_

Gestores de proyectos

“Existe una elevada demanda en el mercado de perfiles de TI e Ingeniería debido a que están surgiendo nuevos negocios y retos competitivos para las empresas. La transformación digital afecta a todos los sectores y no solo están contratando perfiles tecnológicos las empresas TI. En los últimos tiempos se ha experimentado un importante cambio en cuanto a la gestión de proyectos y esto ha hecho que proliferen la necesidad de incorporar a los equipos perfiles experimentados y conocedores de metodologías ágiles, es decir, metodologías que permiten adaptar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto, consiguiendo flexibilidad e inmediatez en la respuesta para amoldar el proyecto y su desarrollo a las circunstancias específicas del entorno. Por ello, los perfiles más demandados por las compañías son expertos con formación tecnológica, en ingeniería, ciencias y matemáticas, acostumbrados a trabajar en entornos ágiles y con una clara vocación de intraemprendimiento. Cabe destacar las especialidades relacionadas con la movilidad

sostenible, las fintech, la transformación de las industrias vinculadas al 5G, las energías renovables, la explotación y el análisis de datos, o los perfiles relacionados con los entornos cloud”, según fuentes de la Comisión de Talento de la AEC, Asociación Española de Empresas de Consultoría. “Son perfiles que no trabajan de forma independiente, sino que se integran en los equipos durante el tiempo de desarrollo del proyecto, que puede ser uno, dos o tres años. Proyectos puntuales que precisan de profesionales con un conocimiento técnico elevado”, comenta Roberto Touza, experto en transformación digital.

19_

Formación y consultoría blockchain

Dentro de la consultoría en tecnología, Óscar Delgado, director Académico de Inmune, ve una oportunidad muy concreta para profesionales capaces de ofrecer servicios de formación y asesoramiento a empresas para proyectos de blockchain. “A mí particularmente me lo ofrecen mucho. Hay muy poca gente formada en blockchain, como hay también escasez de expertos en ciberseguridad y data science. Pero la diferencia es que en proyectos blockchain se tira más de consultoría porque no se han creado departamentos específicos para las empresas, como sí se ha hecho con data science. En blockchain se busca mucho consultor externo. Pero por mi experiencia yo veo una gran oportunidad en formar primero a la gente con la que se va a desarrollar el proyecto, y luego realizar la consultoría. Pocas veces he llegado a una empresa, aunque sea una gran empresa, y que tenga un equipo con el que puedas ponerte a trabajar directamente porque tienen enormes lagunas. Empresas que ofrezcan formación y asesoría para desarrollar el proyecto y llevarlo al mercado hay muy pocas. Un pack cerrado de formación más consultoría para poner en marcha el proyecto es una buena oportunidad de negocio”.

Para los desarrolladores de software, lo ideal es que se especialicen en áreas concretas como big data, inteligencia artificial, blockchain, etc.

20_

Auditorías de seguridad

“En ciberseguridad se da poco la contratación de freelancers, por una cuestión de confianza. Se trabaja con proyectos más o menos sensibles y las empresas no se fían de profesiones externos a su negocio. Auditorías de ciberseguridad sí, que son trabajos más puntuales y que se pueden trabajar desde casa. Lo bueno de esta especialidad es que pesa mucho el nombre de una persona. No hace falta tener una gran empresa detrás. El mercado se mueve mucho por la confianza que generan los profesionales y el prestigio que tienen. Son personas que compiten por los proyectos con Telefónica, se presentan y lo ganan. Eso lo he visto recientemente y es impensable en otras áreas”, apunta Óscar Delgado.

En ciberseguridad lo que más se subcontrata son las auditorías. Ahí pesa mucho la marca personal de profesionales independientes

21_

Desarrollador Full Stack

Es el profesional que se encarga de “ordenar la arquitectura tecnológica de una empresa. Las empresas necesitan un montón de plataformas para diferentes cosas. Un CRM para guardar la información de los clientes, plataformas de emailing, plataformas de publicidad, plataformas para unificar las compras que se hacen desde las tiendas físicas que tengamos y desde nuestros ecommerce, o desde los espacios que abramos en Amazon... Todas esas tecnologías, todos esos puntos de contacto que muchas veces están relacionados con puntos de contacto con el consumidor, no pueden trabajar de manera independiente, sino que se tienen que unificar de alguna manera. Eso es el Full Stack. El entender todo tu modelo tecnológico de una manera integral”, explica Nacho de Pinedo.

22_

Especialista en sostenibilidad

Con la cada vez mayor preocupación medioambiental surgen oportunidades para profesionales y pymes que puedan ayudar a otras empresas a cumplir sus objetivos medioambientales. Consultoras como Sostinendo, especializada en economía circular y cambio climático. Y empresas de contenidos que informen sobre temas como “el cambio climático, la pobreza, la desigualdad, el trabajo decente... bajo una óptica más amplia que la habitual, también dando a conocer las buenas noticias para que cunda el ejemplo. Creo que debemos romper el tópico que nos enseñan en la universidad del “good news no news” pues los temas relacionados con la Responsabilidad Social, Sostenibilidad y Agenda 2030 cada vez interesan más a los ciudadanos, no sólo lo negativo, sino también lo positivo”, comenta Marcos González, presidente de Corresponsables. Y añade: “Cada vez hay más oportunidades con todo lo relacionado



con la Responsabilidad Social, la Sostenibilidad y la Agenda 2030. Y, dentro de estos temas, sin duda el medio ambiente y el cambio climático son de los que más interesan a todo tipo de organizaciones, públicas, privadas y no lucrativas, y también a los ciudadanos”.

23_

Asistente virtual

“La asistencia virtual es una profesión que entronca con el teletrabajo de las secretarías, administrativas, asistentes de dirección, etc. y que con los negocios digitales ha evolucionado muchísimo. Hoy las tareas administrativas más familiares del puesto de secretaria son una cuarta o una quinta parte de las tareas que hacemos. Tocamos todas las áreas de un negocio digital. Temas de marketing (apoyo a campañas de email marketing, el contacto de clientes a través de funnels y embudos de ventas...), apoyo a la estrategia diseñada por el community manager en redes sociales, temas de diseño y de creatividad (edición de vídeo, audio, imágenes...). Además, las básicas de administración, contabilidad y todo eso”, explica Esther Mayor, Instituto de Asistencia Virtual.

24_

Servicios profesionales online

Servicios de abogacía, contabilidad y asesoría fiscal, traducciones, psicología, formación, etc. pero introduciendo tecnología. Nos ha gustado Finutive, que reinventa el asesoramiento fiscal con el desarrollo de una plataforma financiera que agiliza los procesos de los profesionales y ofrece acceso a expertos personalizados. “Es un mercado interesante, pero está cambiando mucho cómo se hacen las cosas y los métodos que se utilizan. Hay más competencia”, explica Gonzalo Fernández, cofundador y CEO de Finutive. Y añade: “La tecnología es clave para competir en este mercado porque ayuda a ofrecer valor añadido, herramientas para llevar las finanzas en el día a día, pero detrás siempre tiene que haber una persona, un asesor personal que atiende. Además, no hay que centrarse exclusivamente en automatizar los procesos más repetitivos para reducir el precio, sino que hay que cuidar también

que se ofrezca un valor añadido al cliente. Una mejora en la atención al cliente y herramientas para la recolección y el procesamiento de datos que permitan al asesor aportar más valor al cliente final. Además, hay que especializarse mucho para ser realmente diferenciador porque, si no, acabas haciendo lo mismo que los demás. Especializarte en verticales. Por ejemplo, en conseguir financiación para pymes”, añade Fernández.

25_

Marketplace de servicios profesionales

Se trata de conectar profesionales de un sector concreto, como peluquería y belleza (Yatepeino), abogados (LexgoApp), mujeres profesionales (SheWorks) y todo lo que se te ocurra. También marketplaces de servicios como eventos deportivos (Racetic). Y, por supuesto, marketplaces de perfiles tech muy verticales: expertos en data science, big data, blockchain... “De hecho, se están creando. En el caso de blockchain, veo incluso la necesidad de especializarse por verticales más acotados: blockchain para logística, blockchain en el ámbito legal, etc.”, comenta Óscar Delgado.

26_

Comercio online

Hay comercios online que se pueden autogestionar con una sola persona, buscando la hiperespecialización. “Hay que buscar artículos de carácter residual. Cosas en principio que no tienen una gran difusión, vinculadas a autoproducción, elaboración artesanal y pequeños productores. O marcas y productos que todavía mantienen pequeños canales de distribución y que no podemos encontrar fácilmente en el mercado”, explica Pepe Isabal, de E-Tecnia Soluciones.

Negocios artesanos o con un punto de innovación que ofrezcan algo diferente, como las pegatinas de diseño de Addpeel, para identificar los cargadores de móviles. Aquí la clave no es tanto el producto elegido como la capacidad para captar tráfico y convertir visitas a ventas, con una buena formación de marketing digital.

Startups que están cambiando la formación

Están enfocadas a mejorar los métodos de aprendizaje o a gestionar mejor los centros educativos con propuestas muy rompedoras.

01. PACIENTES VIRTUALES PARA LA FORMACIÓN DE MÉDICOS

<https://insimu.com/>

InSimu es una aplicación fundada en Hungría en 2016 que ayuda a los médicos y estudiantes de medicina a realizar diagnósticos clínicos a partir de más de 7.000 casos virtuales disponibles en sus sistemas. Facilita también la toma de decisiones de estos profesionales al evaluar la relevancia de las pruebas necesarias en cada caso (con más de 400 pruebas de diagnóstico para elegir) y los daños posibles de los errores. En la aplicación, los usuarios pueden medir y mejorar sus conocimientos aprendiendo de otros profesionales, gracias a los comentarios compartidos.

02. FACILITAR EL TRABAJO A EDUCADORES INFANTILES

<https://www.teachkloud.com/>

TeachKloud es una plataforma de gestión pensada exclusivamente para los profesores de los alumnos más pequeños (primera infancia y preescolar), con la idea de que las tareas no educativas les quiten el mínimo tiempo posible y puedan dedicar la máxima atención a los niños. Así, propone contenidos que ayudan a alcanzar objetivos educativos, hacer el seguimiento

de la evolución de los alumnos, bibliotecas para padres con oportunidades de aprendizaje abiertas, etc. Pero también incluye cuestiones no curriculares, como facilitar la comunicación con los padres, seguimiento e informes de asistencia, registros de accidentes, controles de alimentos y medicamentos, hojas de limpieza, calendario de eventos, control de personal, facturación...

03. ROBOTS CREADOS POR NIÑOS QUE SE IMPRIMEN EN 3D

<https://skriware.com/>

Una startup polaca centrada en impulsar la educación STEAM, justo la más necesaria para el futuro. Y lo hace de una manera absolutamente asombrosa. Con la plataforma de Skriware niños de edades comprendidas entre 5 y 18 años pueden diseñar, imprimir en 3D y programar sus propios robots. Una forma brutal de ir directamente de la idea a la práctica. Con esta tecnología los niños aprenden diseño, programación e impresión 3D, gracias a un completo programa que lleva incluido, y todo como si fuera un juego. La startup quiere cambiar la forma de enseñar ciencia, tecnología, ingeniería, artes y matemáticas en las escuelas; pasar de la educación formal y pasiva de manual a una metodología que permita a los



01.



02.



03.



04.



05.

estudiantes aprender de forma activa y poner encima de la mesa lo que su creatividad pueda dar de sí. Y lo están consiguiendo. El proyecto comenzó en 2015 con un crowdfunding en Kickstarter y ya lleva recaudados casi 4 millones de euros de fondos de todo el mundo. Además, centros educativos privados de Estados Unidos, Oriente Medio y Polonia ya valoran la oportunidad de incluir estos kits de aprendizaje en sus planes de estudio.

04. HERRAMIENTAS PARA ACELERAR EL APRENDIZAJE

<https://lectera.com/en>

Lectera es un Marketplace de formación de todo tipo de materias (ventas, publicidad digital, finanzas, SEO, habilidades profesionales como hablar en público, negociación, etc.) que ha creado una metodología para agilizar el aprendizaje de cualquier materia. Propone cursos de vídeo en línea de 8 a 10 módulos individuales, y de apenas 15 o 20 minutos de duración en los que se condensan conocimientos prácticos aplicables al mundo real de las empresas.

05. PROFESORES ESTRELLA AL ALCANCE DE TU MANO

<https://www.world-mastery.com/>

World Mastery es un Marketplace de cursos muy particular. A través de su plataforma se puede acceder a formación de muchas categorías como deportes, danza, yoga, fitness, cocina y peinado con la particularidad de que el profesor es alguien de muy reconocido prestigio. Para que nos hagamos una idea del nivel de sus profesores, las clases de tenis las imparte Toni Nadal, las de baloncesto Bozidar Maljkovic y los de cocina Paco Roncero. Su

objetivo es acercar la formación probada de los mejores expertos a todo el mundo, con un sistema de suscripción mensual para acceder a un vídeo por semana.

06. UN SERVICIO DE LIBROS DE TEXTO POR SUSCRIPCIÓN

<https://www.perlego.com/>

La británica Perlego es el Netflix de los libros de texto y la salvación económica para millones de familias que se ven obligadas a invertir cientos de euros cada año en la compra de este material imprescindible. Es un servicio de suscripción en línea que por 12 libras mensuales ofrece acceso ilimitado a más de 200.000 títulos de contenido educativo y libros de ficción. Una startup ideada por un estudiante, Gauthier Van Malderen, que quiso evitar que otros como él tuviesen que pagar 200 libras por un libro de contabilidad del que sólo necesitaba dos capítulos. Ahora él ofrece la oportunidad de acceder a todo el contenido necesario por menos de lo que puede costar un único ejemplar.

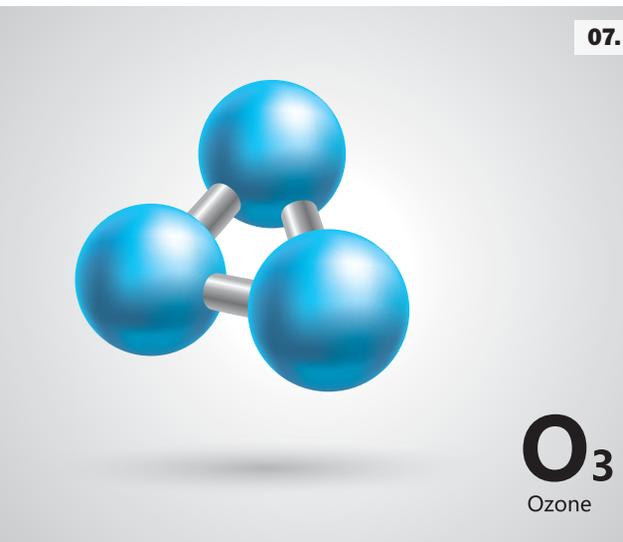
07. TECNOLOGÍA PARA VISUALIZAR MOLÉCULAS

<https://interactivescientific.com/isci-aboutus/>

iSci es una startup que trabaja para ofrecer herramientas que ayuden a los científicos a explicar a otros sus investigaciones. Y hacerlo visualizando el resultado de las mismas gracias a la realidad virtual. Con su tecnología se puede transformar la información molecular en imágenes 3D y ayudar a investigadores, académicos y científicos de datos a crear simulaciones moleculares biológicas, químicas y de materiales que pueden entender audiencias sin conocimientos científicos (y potenciales empresas que puedan adquirirlos).



06.



O₃
Ozone

Siete proyectos que no te dejarán indiferente

Nuestra selección mensual de las startups más innovadoras del ecosistema emprendedor de todo el mundo.

01. EL GOOGLE CREADO PARA PLANTAR ÁRBOLES

<https://www.ecosia.org/>

Ecosia es un motor de búsqueda similar a Google pero creado exclusivamente con un objetivo medioambiental: sus fundadores destinan todo el dinero que consiguen por publicidad a plantar árboles en los lugares del mundo donde más se necesiten. Dicen que desde su fundación ya han conseguido poner en la tierra 87 millones de nuevos árboles en lugares como Etiopía, Brasil, Indonesia, España y otros puntos críticos para la biodiversidad. Pero además de ser respetuosos con el medioambiente también lo son con las personas que los escogen como buscador: dicen que no se quedan con ningún tipo de dato personal de sus usuarios y que tampoco utilizan herramientas para rastrear las búsquedas. Todo está cifrado con SSL.

02. UN ROBOT QUE IMPULSA EL ENGORDE DE LAS GALLINAS

<https://tibot.fr/robotique-avicole-228.php>

La startup francesa **Tibot Technologies**, especializada en robótica para empresas avícolas, ha desarrollado entre sus productos un robot que ayuda a estimular el movimiento de

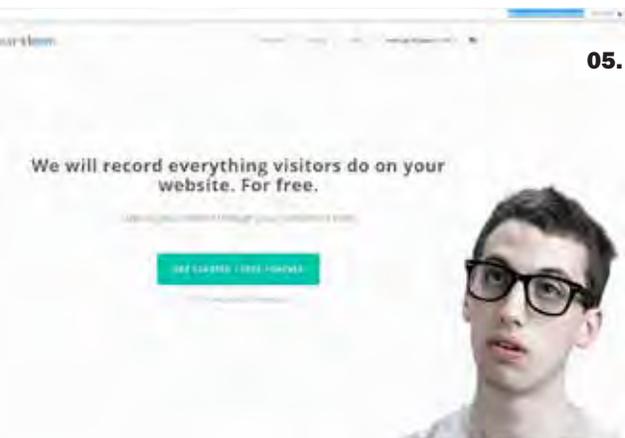
las gallinas que se crían fuera de las tradicionales jaulas. El robot se pasea por el suelo por donde se alimentan las gallinas impulsándolas así a moverse, lo que estimula su crecimiento y engorde. Este robot granjero, que tiene la misma apariencia que los robots aspiradores caseros, lleva integrado además un rascador que airea la basura evitando así su fermentación, con lo que mejora también la salud de las aves y ayuda a las empresas del sector a ajustarse de una forma sencilla a las exigencias normativas que tratan de garantizar el bienestar de estos animales.

03. PARA QUE NUNCA TE FALLE EL FLUJO DE CAJA

<https://fluidly.com/>

Fluidly es la herramienta que puede acabar con la mayor de las pesadillas de cualquier empresa, y particularmente de las pymes con menos recursos. Esta fintech con sede en Londres ayuda a predecir la falta de dinero en efectivo, gracias a un software basado en aprendizaje automático. Con esta información, las pymes, que son sus principales potenciales clientes, pueden tomar mejores decisiones financieras y anticiparse al colapso monetario. Una idea que ha recibido 5,6 millones de euros por parte de un fondo de la Royal Bank of Scotland.





05.

04. UNA NUEVA FORMA DE ALQUILAR Y COMPARTIR ROPA

<https://fjong.com>

Fundada Oslo, FJONG es una startup que quiere cambiar por completo la forma en la que funciona el negocio de la moda y contribuir así al cuidado del medioambiente. A través de su plataforma sus usuarios pagan una suscripción mensual con la que pueden alquilar las prendas que les gusten y poner a alquilar las propias que quieran compartir. Un mix con el que consigue una oferta original, diferenciándose así de lo que viene siendo habitual en las plataformas de intercambio de prendas entre particulares (que se centran en comprar y vender) y de las suscripciones, que proponen el acceso a prendas de una empresa. Cuenta con más de 5,000 prendas de mujer nuevas y de diseño vintage de más de 300 marcas en todo el mundo. La empresa se encarga de hacer una selección de lo que entra o no en la oferta, del envío y de la limpieza de las prendas. Las usuarias, además, reciben información detallada de la frecuencia con la que se alquilan sus artículos y cuánto han ganado. Los beneficios se reparten a partes iguales entre la empresa y la propietaria de la ropa.



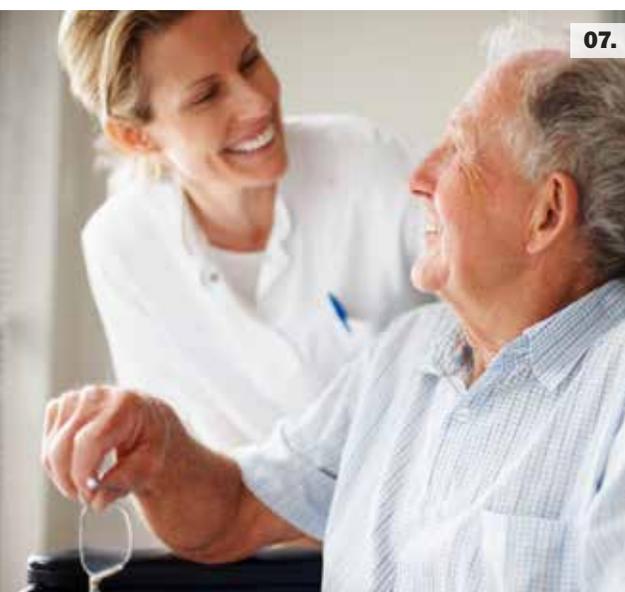
06.

no utilicen determinadas funciones, y que por lo tanto puedan estar frenando las ventas. También ayuda a observar a través de mapas de calor donde se concentra la actividad de la mayoría de los usuarios que acceden a las webs.

06. UN SOFTWARE DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA FOTOS

<https://boom.co>

BOOM es un marketplace de fotógrafos muy particular. Pone al alcance de cualquier marca a profesionales de todo el mundo y ofrece un servicio de tratamiento de imágenes basado en un software de inteligencia artificial que permite en pocos segundos ajustar las fotografías de los profesionales a las exigencias de cada marca. Dicen que su objetivo es reducir al máximo todo el tiempo de trabajo de los fotógrafos, desde la contratación misma por parte de las empresas, a la localización y reserva de espacios en los que hacer la producción, toda la tarea de postproducción de las imágenes y el pago del servicio.



07.

05. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DE TUS PROPIOS CLIENTES

<https://www.smartlook.com>

Smartlook es una solución de análisis cualitativo que ayuda a las empresas a conocer cómo es exactamente la experiencia del cliente cuando entra en su plataforma, sea para mirar y/o para comprar algún producto o servicio. Algo así como ponerse en la piel del cliente para detectar posibles fallos y errores que eviten que los usuarios accedan a determinados espacios de su presencia digital o

07. APOYO PARA LOS CUIDADORES DE NUESTROS MAYORES

<https://teiacare.com>

Anelia es la tecnología que puede cambiar por completo el cuidado de nuestros mayores. Creada por la firma TeiaCare, es una tecnología de inteligencia artificial y análisis de vídeo que monitorea a los pacientes de edad avanzada para facilitar el trabajo de sus cuidadoras. Funciona con un sensor óptico que se sitúa en el techo de la cama del paciente y que emite alertas a las enfermeras cuando detecta arritmias, riesgos de caída y otras complicaciones que puedan requerir la asistencia de las enfermeras, sin que éstas tengan que pasar constantemente a verificar el bienestar del paciente.

PLAN DE NEGOCIO PARA MONTAR
UNA TIENDA PARA MASCOTAS

Los mejores amigos del hombre

Si te apasionan los animales, montar una tienda de alimentos, accesorios y algún servicio para ellos, puede ser una buena y rentable decisión.

 SILVIA MAZZOLI



Alrededor de las mascotas se ha generado un negocio sólido y estable, que surfeó la crisis y ahora se ve favorecido por tendencias tales como el incremento de la esperanza de vida, la baja natalidad, la soledad en las ciudades, la “humanización” de los animales domésticos y la mayor preocupación por su bienestar

EL SECTOR EN CIFRAS

Según datos de ANFAAC (Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos para Animales de Compañía), hay más de 22 millones de mascotas en España, cifra que ha crecido considerablemente en los últimos diez años. Al igual que lo ha hecho la facturación del sector: 36.500 millones de euros en la Unión Europea y 1.300 millones de euros en España, en quinta posición por detrás de Reino Unido, Francia, Alemania e Italia.

En el 40% de hogares hay un animal: más de 6 millones de perros, 5 millones y medio de peces, más de 5 millones de pájaros, algo más de 3 millones de gatos, un millón de otros pequeños mamíferos y un millón de reptiles.

A perros y gatos –los principales “clientes”–, se les destina una media de 1.200 euros anuales: el 70% en alimentación, el 30% en gastos veterinarios y unos

100 euros en productos como juguetes y accesorios (camas, collares, ropa, etc.). Considerando que los gatos viven 12,1 años de media y los perros 11 años, vale la pena que las cerca de 5.000 tiendas especializadas se planteen estrategias de fidelización.

También porque el sector es concurrido. A la competencia por parte de otras tiendas especializadas –individuales o pertenecientes a alguna franquicia– se suma la de las superficies comerciales y de las clínicas veterinarias. La venta de productos se puede complementar con servicios de peluquería canina, adiestramiento, cuidado de mascotas e incluso “doga” (yoga con perros). O apostar por servicios que están en expansión, como los relacionados con la defunción, los de odontología o de veterinario online.

PERFIL EMPRENDEDOR

El amor hacia los animales es imprescindible, pero también hacen falta conocimientos y experiencia para asesorar de la mejor forma. También se necesita dinamismo, ya que una de las mejores armas de marketing es la interacción dentro y fuera de la tienda: participación en ferias, eventos, colaboraciones con veterinarios o adies-

BALANCE INICIAL

Nuestra emprendedora pondrá en marcha una tienda de productos para mascotas. Lo hará en Vitoria, en un local con buen tránsito peatonal y en una zona de renta media-alta. El local tiene 70 m² y tras la reforma, además de la zona de tienda, contará con un almacén de 9 m² y un aseo.

Se prevén las siguientes inversiones en inmovilizado material: acondicionamiento del local (5.500 €); mobiliario y decoración (4.200 €); equipo informático (2.600 €). El TPV y software de gestión de caja, stock y contabilidad no se incluye como inversión de inmovilizado intangible, ya que se opta por una solución en la nube del coste de 42 €/mes, que se contabilizan en la cuenta de resultados.

El Activo del Balance recoge también las fianzas correspondientes a dos meses de alquiler del local (1.500 €) y los gastos de primer establecimiento (1.300 €), así como los primeros gastos de captación de clientes y publicidad de lanzamiento. Las existencias iniciales reflejan la primera compra de productos de



alimentación, accesorios y complementos (9.050 €). También se cuenta con una tesorería inicial de 5.000 euros. En el importe de las inversiones se separa la parte de la base imponible de la del IVA Soportado ("Hacienda Pública Deudora por IVA" por importe de 4.757 euros). Hacienda debe esa cantidad, que se irá compensando en las liquidaciones trimestrales de IVA, o, si se prefiere, se podrá solicitar a Hacienda su devolución al comienzo de la actividad. La inversión asciende a 33.907 €. La emprendedora aporta un capital social de 15.000 € y recibe una subvención a fondo perdido de 3.000 €. El resto (15.907 €) se financia con un préstamo bancario a 5 años, al 4,5% de interés nominal anual, que se devolverá con cuotas mensuales constantes de 297 €. En el balance se diferencia entre la parte del préstamo con vencimiento superior a un año (se refleja en el pasivo no corriente o exigible a largo plazo) y la parte a pagar dentro del año (pasivo corriente o exigible a corto plazo).

PLAN FINANCIERO

BALANCE DE INVERSIÓN INICIAL			
ACTIVO (INVERSIÓN INICIAL)		PASIVO (FINANCIACIÓN INICIAL)	
ACTIVO NO CORRIENTE (Fijo+Inm)	15.100	PATRIMONIO NETO (Fondos propios)	18.000
Gastos Establecimiento	1.300	Capital Social	15.000
Gastos de primer establecimiento	1.300	Subvenciones	3.000
Inmovilizado Intangible	0	Otro recursos propios	0
Patentes y marcas	0		
Derechos de traspaso	0		
Aplicaciones informáticas	0		
Leasing	0		
Otro inmovilizado inmaterial	0		
Inmovilizado Material	12.300	PASIVO NO CORRIENTE (Exigible a largo plazo)	13.004
Terrenos	0	Préstamo bancario a L/P	13.004
Edificios y construcciones	0	Proveedores inmovilizado a L/P	0
Acondicionamiento y reforma del local	5.500	Acreeedores leasing a C/P	0
Maquinaria	0	Acreeedores leasing a L/P	0
Mobiliario y elementos de decoración	4.200		
Elementos de transporte	0		
Equipos informáticos	2.600		
Inmovilizado Financiero	1.500		
Fianzas	1.500		
ACTIVO CORRIENTE (Circulante)	18.807	PASIVO CORRIENTE (Exigible a corto plazo)	2.902
Existencias	9.050	Proveedores	0
Stock de seguridad	8.800	Acreeedores leasing a C/P	0
Otros productos	250	Préstamo bancario a C/P	2.902
Deudores (realizable)	4.757	Otro exigible a C/P	0
Clientes	0		
Hacienda Pública deudora por IVA	4.757		
Tesorería	5.000		
Bancos	4.000		
Caja	1.000		
Otro Activo Circulante	0		
Otro elemento de activo circulante	0		
TOTAL ACTIVO	33.907	TOTAL PATRIMONIO NETO+PASIVO	33.907



CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS AÑO 1 TODOS LOS DATOS SON SIN IVA

Conceptos	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
Ventas Netas	3.500	4.500	6.000	6.500	7.500	9.000	9.500	11.000
Coste de Ventas	2.100	2.700	3.600	3.900	4.500	5.400	5.700	6.600
Margen Bruto s/Ventas	1.400	1.800	2.400	2.600	3.000	3.600	3.800	4.400
Sueldos y Salarios	1.542	1.542	1.542	1.542	1.542	1.542	1.542	1.542
Cargas Sociales	223	223	223	223	223	223	223	223
Tributos: IAE, IBI, ...								
Suministros: luz, agua, teléfono, Internet	250	250	250	250	250	250	250	250
Servicios externos profesionales independ.	177	177	177	177	177	177	177	177
Material de oficina	110	110	110	110	110	110	110	110
Publicidad y propaganda	125	125	125	125	125	125	125	125
Primas de Seguros	33	33	33	33	33	33	33	33
Arrendamientos	750	750	750	750	750	750	750	750
Dotación Amortizaciones	133	133	133	133	133	133	133	133
Total Gastos Explotación	3.342							
Res. Ordi. antes Int. e Imp. (B.A.I.I.)	-1.942	-1.542	-942	-742	-342	258	458	1.058
Gastos Financieros	60	59	58	57	56	55	54	53
Resultado Financiero	-60	-59	-58	-57	-56	-55	-54	-53
Res. Ordi. antes Imp. (B.A.I.)	-2.002	-1.601	-1.000	-799	-398	203	404	1.004
+ - Res. Extraordinarios								
Resultado mensual ant/Impuestos	-2.002	-1.601	-1.000	-799	-398	203	404	1.004
Resultado acumulado ant/Impuestos	-2.002	-3.603	-4.603	-5.402	-5.800	-5.598	-5.194	-4.189
Impuesto sobre Sociedades	25,0%							
Resultado después de Impuestos								

tradores, organización de encuentros sobre bienestar animal, etc.

En cuanto a la gestión, es necesario personalizar la elección de los productos según los gustos de la clientela y conseguir una elevada rotación del stock. También identificar el local adecuado, que sea grande pero no en exceso y con un espacio de almacén que no supere el 10% de su totalidad.

TIENDA ONLINE PARA MASCOTAS

Una tienda online puede complementar la tienda física o bien representar la actividad principal. Con su dilatada experiencia en ecommerce, **Álvaro Buiza** apunta que en España el crecimiento del ecommerce en el sector de las mascotas no ha impactado negativamente en el retail, por lo que la estra-

tegia omnicanal está proporcionando buenos resultados. El Grupo Emefin (Tiendanimal o Kiwoco) es un claro ejemplo de cómo expandir el negocio en ambos canales. Y si buscamos un referente en puro ecommerce, el líder en la Unión Europea es Zooplus, con una facturación en 2019 de 1.524 millones €.

Álvaro Buiza sintetiza así las indudables ventajas del ecommerce:

- No hay limitación a la hora de diseñar la amplitud y profundidad del surtido.
- Marcas y pequeños proveedores – que en muchos casos apuestan por el diseño y el I+D– pueden tener cabida en los marketplace existentes.
- Precios competitivos, facilidad y rapidez al comparar surtidos y precios.
- Posibilidad de informar sobre los

productos y de ofrecer asesoramiento online.

- Oportunidad de poder planificar el consumo y su periodicidad y poner en marcha sistemas de suscripción.
- Cross selling, promociones y packs. La logística es una pieza clave. Nuestro experto destaca que la entrega en 24-48 horas facilita el consumo de grandes formatos, incrementando el ticket medio y reduciendo la periodicidad de consumo. También es importantísimo el servicio post venta, así como la gestión de incidencias y devoluciones.

En todo momento hay que realizar un correcto seguimiento del cliente, con una comunicación periódica y bidireccional y tener rapidez de reacción: los usuarios no dudan en reclamar y compartir su experiencia en redes.

	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	% / Ventas
	10.500	11.000	11.500	12.000	102.500	100%
	6.300	6.600	6.900	7.200	61.500	60,0%
	4.200	4.400	4.600	4.800	41.000	40,0%
	1.542	1.542	1.542	1.542	18.500	18,0%
	223	223	223	223	2.670	2,6%
					0	0,0%
	250	250	250	250	3.000	2,9%
	177	177	177	177	2.124	2,1%
	110	110	110	110	1.320	1,3%
	125	125	125	125	1.500	1,5%
	33	33	33	33	396	0,4%
	750	750	750	750	9.000	8,8%
	133	133	133	133	1.596	1,6%
	3.342	3.342	3.342	3.342	40.106	39,1%
	858	1.058	1.258	1.458	894	0,9%
					0	0,0%
	52	52	51	50	656	0,6%
	-52	-52	-51	-50	-656	-0,6%
	805	1.006	1.207	1.408	238	0,2%
					0	0,0%
	805	1.006	1.207	1.408	238	0,2%
	-3.384	-2.378	-1.171	238		
				59		
				178		



CUENTA DE RESULTADOS

- **Gastos de personal.** La emprendedora trabajará en la tienda a jornada completa en horario de comercio. Se encargará de la venta y atención al público, gestión del negocio, proveedores... Su sueldo bruto se fija en 12.000 €/año. Al ser la primera vez que ejerce como autónoma, se acogerá a la "tarifa plana" de 60 € mensuales en los primeros 12 meses (después pagará 141,65 € hasta el mes 18 y luego 198,31 € hasta el mes 24). También contratará a un empleado a media jornada (20 horas semanales) con un sueldo que asciende a 6.500 €/año.

- **Alquiler del local** (750 € mensuales).

- **Publicidad:** anuncios en prensa, folletos, buzoneo, publicidad y concursos en redes sociales (1.500 €/año).

- **Luz, agua, calefacción, teléfono e Internet** (250 €/mes)

- **Servicios externos:** TPV y software de gestión (42 €/mes), asesoría fiscal y laboral (85 €/mes), limpieza y reparaciones (50 €/mes).

- **Materiales de oficina y consumo** (110 €/mes);

- **Prima de seguro** (396 €/año). Aunque el pago suele hacerse en un único plazo anual, en la cuenta de resultados debe prorratearse mensualmente.

- **Amortizaciones del inmovilizado** (1.596 €/año). Su depreciación afecta a la cuenta de re-

sultados, ya que supone un gasto anual para la empresa, aunque no un desembolso económico.

- **Gastos financieros** del préstamo obtenido para financiar la inversión, por un total de 656 €/año. Los gastos de explotación de la tienda ascienden a 40.106.

En los productos de alimentación el margen está entre el 20% y 30%. Es más alto para los complementos y accesorios (entre 50% y 60%).

Para sus previsiones de venta nuestra emprendedora ha ponderado el porcentaje de participación de cada línea de negocio en un margen medio del 40%. Para su primera cuenta de resultados se guía por el cálculo del punto de equilibrio (101.905 €).

El punto de equilibrio, en cifra anual de ventas, es el cociente entre la suma de los gastos fijos y financieros (40.762 €) y el margen expresado en tanto por uno (0,4). Representa la facturación que tiene que alcanzar la empresa para no tener ni pérdidas ni beneficios. Progresivamente la emprendedora irá identificando los productos de más demanda - buscando una especialización -, pondrá en marcha un ecommerce e introducirá servicios complementarios en colaboración con otros profesionales. La facturación estimada para el primer año es de 102.500 €.

Estrategias para una entrega rápida... ¡y eficaz!



Coincidiendo con una expansión histórica del comercio electrónico, el sector de envíos y logística ha experimentado también un crecimiento sin precedentes en los últimos años, además de una transformación cualitativa. Te contamos qué hay de nuevo.

ELABORADO POR JULIA CORONAS

La evolución y el auge que ha experimentado este sector en los últimos años están estrechamente vinculados a la expansión vivida por el comercio electrónico, tanto cualitativa como cuantitativamente. Por un lado, porque ha cambiado completamente las reglas del juego, “jamás ha habido una fragmentación de los pedidos como la actual (donde antes se entregaban 200 artículos en un solo punto, ahora se realizan 200 entregas...)”, explica **Daniel Pastrana**, director de eCommerce en DHL Parcel Iberia. Y, por otro, porque el aumento constante del volumen de envíos hace que estos problemas se vayan incrementando. “Teniendo en cuenta las actuales tasas de crecimiento del ecommerce de un 20% anual, estamos diciendo que el mercado se duplica cada 5 años”, concluye Pastrana.

David Arroyo, CEO de Mensajería Low Cost, lo traslada a cifras: “según datos extraídos del último informe anual realizado por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), en 2018 el comercio electrónico en España logró facturar 39.243 millones de euros, un 29% más que el año anterior y las ventas anuales en el sector postal crecieron un 19% en 2018 sumando 4.872 millones de euros. Según la CNMC, el alza de la facturación se produjo en el segmento de mercado llamado CEP (paquetes con valores añadidos como tiempos de entrega menores, días concretos e indemnizaciones al cliente). De manera que el futuro es muy prometedor, tanto para el sector

de los envíos como para el ecommerce”. Esta cifra, con ser importante, está bastante alejada de la que ofrece el estudio sectorial de DBK Informa, que habla de que en el 2018 la logística asociada al comercio electrónico generó un volumen de negocio de 7.100 millones de euros y que para este 2020 se espera que alcance los 7.650 millones de euros, un 4% anual más. Esto solo en España. Si tenemos en cuenta que el volumen de negocio transfronterizo en Europa superó los 90.000 millones en 2019, cabe esperar que la evolución puede ser realmente espectacular.

//////
Nunca ha habido una fragmentación de los pedidos como la actual. De ahí la importancia de un buen servicio
//////

Y este enorme crecimiento, “unido a las crecientes necesidades de flexibilidad y conveniencia por parte de los clientes, exigen soluciones creativas y prácticas, que satisfagan las necesidades del cliente sin poner en peligro la rentabilidad del servicio. Todo ello debe, además, tener en cuenta la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente,” resume Pastrana.

Según **David Pugès**, gerente de Mail Boxes ETC Airport, “el comercio electrónico nos ha supuesto a todos los operadores nuevos retos. Hablamos de inmediatez, eficacia y una exigen-

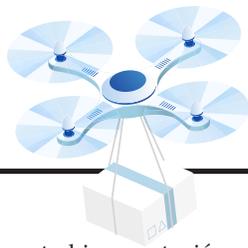
cia cada vez mayor. En nuestro caso hemos tenido que ampliar personal y flota de vehículos, para asimilar todos estos cambios. También hemos apostado por una renovación de flota de vehículos más sostenible para las recogidas y entregas a clientes. En definitiva, el sector tiene que aprender a renovarse y adaptarse a los cambios que ha supuesto la expansión del comercio electrónico.”

Veamos cuáles deben ser esos cambios que debe asumir el sector para adaptarse a las necesidades de los emprendedores, especialmente si son ecommerce.

PRESENCIA GLOBAL PARA PYMES CON MENTALIDAD MULTINACIONAL

O que por lo menos tenga acuerdos globales. Si el comercio online te permite vender hasta en la última esquina del planeta, ¿cómo no vas a contar con un proveedor logístico que te facilite ese servicio? De acuerdo con el estudio de DBK, la mensajería y paquetería internacional supuso el 27% del total del sector en el 2018, lo que implica un crecimiento del 6,3% con respecto al año anterior y da idea de la cada vez mayor importancia que tiene el transporte transfronterizo.

El emprendedor debe poder olvidarse de todos los trámites y engorros que supone el envío de sus productos a otros países para centrarse en el core de su negocio y hacerlo preferiblemente contratando con una única empresa todos sus envíos tanto nacionales como internacionales. El proveedor, para estar a la altura, ha de simplificar al máximo todo este tipo de trámites y gestiones bien



ofreciéndolos él directamente bien estableciendo acuerdos con partners internacionales que le permitan llevar las mercancías a cualquier rincón. “En nuestra empresa creemos que, tanto para la pyme como para los emprendedores, es muy importante contar con un colaborador de envíos de confianza. Y que además le aconseje y asesore con todas las necesidades que se le puedan presentar. Este acompañamiento es más importante cuando se realizan envíos internacionales, que requiere de mucho más asesoramiento o especialización. Es importante buscar un colaborador que te pueda cubrir todo el abanico de transporte que puedas necesitar y así no tener que recurrir a varios proveedores. El tener un solo colaborador te ahorrará facturas, negociaciones, varios interlocutores y podrás llegar a obtener mejores tarifas para tus envíos”, insiste Pugés.

CADA VEZ MÁS DIGITAL Y TECNOLÓGICO

Son muchas las tecnologías que están teniendo un impacto importante en el sector, tanto desde el punto de vista del transportista, como desde el del emprendedor que contrata como desde el del cliente final. En lo que respecta al emprendedor, lo más razonable es que busque una empresa que tecnológicamente pueda integrarse en su sistema, de manera que sea capaz de adaptarse no sólo a su tamaño sino también a sus necesidades y pueda registrar todo tipo de incidencias, cambios, reclamaciones y devoluciones.

Por su parte, para el proveedor, son imprescindibles todas aquellas tecnologías que permiten automatizar procesos para agilizar entregas, pedidos, recogidas y logística inversa. Y el cliente necesita saber en todo momento dónde está su pedido. Veamos las tecnologías que juegan un papel más importante:

Big Data y AI. “En DHL Parcel Iberia creemos en el potencial de la explo-

tación analítica de datos, con independencia de las herramientas que finalmente se utilicen, para planificar la actividad logística (stock, preparación de pedidos, etc.).

En la parte de transporte se pueden trabajar muchos escenarios, utilizando datos sencillos, siempre que

El emprendedor debe buscar una empresa logística que tecnológicamente pueda integrarse en sus sistemas

estén georreferenciados. Hoy en día, estas herramientas son cada vez más accesibles”, explica Pastrana. Pugés insiste: “Con los retos que plantean los análisis de datos o la inteligencia artificial, podremos optimizar los procesos de mejora en calidad, en duración y en cantidad. Además, todo este paso hacia la industria 4.0 nos facilitará las tomas de decisiones basadas en datos reales”.

Trazabilidad y geolocalización. “El cliente quiere saber en todo momento donde está su envío. Cada vez es más importante cumplir con las demandas, y para ello apostamos por conocer la trazabilidad total del proceso. En ese terreno juega un papel crucial el blockchain, una tecnología totalmente revolucionaria y que cada vez se empieza a utilizar más, especialmente en funciones de trazabilidad, contratos inteligentes y autenticación”, insiste Pugés

Realidad Aumentada e Internet de las Cosas.

“En Nacex, por ejemplo, los mensajeros cuentan en sus smartphones con la última tecnología que les permite optimizar el reparto para obtener un mayor éxito en las primeras entregas y somos capaces de predecir incrementos de actividad. Por otra parte, hemos optimizado el tiempo de nuestros clientes, facilitando con nuestro sistema ‘Proxy’ información sobre la hora de entrega aproximada de un envío, y nos hemos adaptado a sus demandas de flexibilidad con ‘Mi Entrega Preferida’, que permite al destinatario de un



envío modificar la franja horaria o día de entrega, teniendo incluso la posibilidad de seleccionar uno de nuestros puntos Nacex.shop para facilitar la recepción de los envíos”, explica **Xavier Calvo**, director comercial de la compañía. Algo en lo que coincide Arroyo: “En auge se encuentran tecnologías como la inteligencia artificial, el internet de las cosas, el análisis del big data o algunos procesos a través de software, que están revolucionando la industria logística y de envío. Estas nuevas tecnologías cuentan con la ventaja de permitir trabajar de forma más inteligente, rápida y con menos recursos humanos”.

Robótica y drones. “En el mundo de la logística y los envíos los sistemas de transporte inteligente, automatización tecnológica de procesos robóticos o la predicción de soluciones para mantenimiento y entrega están teniendo cada vez más relevancia. Este último aspecto podría aumentar y beneficiar de forma exponencial las ventajas de las compañías de transporte, tratando de evitar errores y pérdidas.

Por su parte, la tecnología robótica se está viendo impulsada por el crecimiento en el mercado e-commerce, lo que va a incorporar una nueva generación de robots, que ayudarán en la ejecución de la mayoría de tareas”, insiste Arroyo. Amazon, por ejemplo, cuenta con una importante flota de robots para reforzar el empaquetamiento, recogida y envío de productos. En materia de drones, son varias las compañías que ya están desarrollando prototipos pensados para transportar mercancías, como Google o Boeing.

HACIA LA EXPERIENCIA PERFECTA

Como explica Xavier Calvo, “el ritmo y las demandas del sector nos empujan a ser más eficientes y eso pasa por mantener el nivel de exigencia de los clientes. Con esta finalidad, invertimos en tecnología



NOVEDADES EN LA ÚLTIMA MILLA

La instantaneidad e impaciencia del consumidor ha obligado a las empresas a encontrar soluciones que se adapten a las nuevas “necesidades” del cliente:

Los puntos de conveniencia. “En DHL Parcel Iberia apostamos por los puntos de servicio. Contamos con la red de ServicePoint más amplia de toda la Península. Más de 3.600 puntos distribuidos de tal forma que los destinatarios disponen de un punto de recogida para sus compras online a menos de 10 minutos de su domicilio. Elegir esta forma de entrega contribuye a la reducción de la huella de carbono, ya que nos asegura una entrega de éxito en el primer intento de reparto. Las personas que usan el comercio online están cada vez más interesadas en recoger su envío de una forma independiente”.

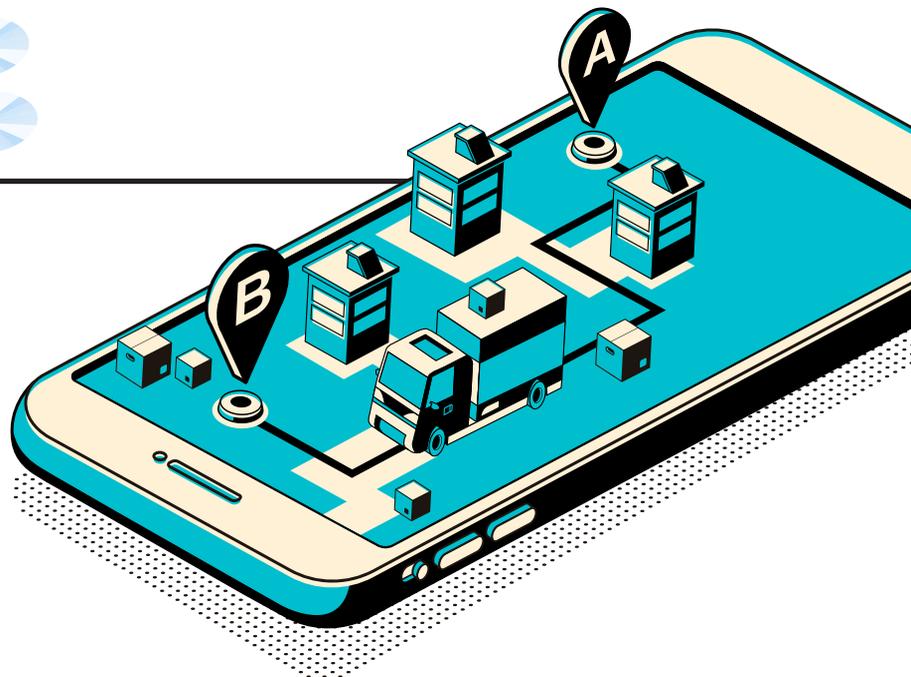
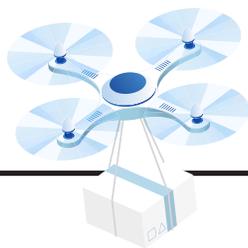
Entregas desde tienda. “En DHL Parcel Iberia vemos la entrega inmediata como un servicio de valor añadido, que tiene especial sentido para determinadas categorías de productos

(por ejemplo: alimentación) y en determinados contextos (por ejemplo: envíos muy urgentes). Sin embargo, las entregas inmediatas suponen una gran complejidad logística, porque exigen proximidad del stock al consumidor y crear rutas de reparto con uno o muy pocos paquetes. Es un modelo complicado para un emprendedor, por sus mayores costes. Sin embargo, sí puede ser un modelo más fácil de implementar para cadenas de tiendas con un stock deslocalizado. Las entregas desde tienda (“ship from store”) son, sin duda, una de las tendencias del e-commerce para el futuro, que podrían facilitar la implementación del modelo”, insiste Pastrana.

Buzones y taquillas inteligentes. Los reparadores y los usuarios pueden acceder a través de un código para depositar/recoger la mercan-

cía. Es posible encontrarlas en estaciones, terminales de autobuses, oficinas de correos, pero empiezan a surgir modelos que apuestan por estas opciones para las comunidades de vecinos.

Minihubs. “Cada vez tenemos que ser más conscientes de la reducción de la huella ecológica en la última milla. Ecología, sostenibilidad y responsabilidad social son términos que van de la mano con el concepto “verde”. Ello implica un mejor posicionamiento en el mercado y una mejor imagen de marca. Además, comporta también una serie de ahorros y costes. Por ejemplo, podemos instalar pequeños almacenes en los que se depositará toda la mercancía que se va a entregar en un área. Desde esos minihubs se puede realizar el reparto a cada cliente en moto eléctrica”, explica Pugès.



y contamos con estrictos procesos y auditorías de calidad. Somos consciente de que una buena experiencia con la entrega se ha convertido en un valor diferencial para nuestros clientes por eso cuidamos tanto la calidad de nuestros servicios y la satisfacción del destinatario. En este sentido, implementamos un servicio por chat que nos permite atender las consultas de manera inmediata. También pusimos en marcha ‘Mi Entrega Preferida’ para garantizar la satisfacción del destinatario al permitirle escoger el día, la hora y el lugar de entrega de un pedido”.

La búsqueda de una experiencia excelente abarca, pues, desde el momento de la selección del método del envío, hasta la entrega en el punto acordado, pasando por el seguimiento en tiempo real del envío y la simplificación de la logística inversa. “La logística inversa es un factor clave para la decisión de compra del cliente. Hablamos de tasas de devolución que, en sectores como moda, pueden llegar al 30-40 % y que van a seguir creciendo durante los próximos años”, explican desde DHL Parcel Iberia.

MÁS SOSTENIBLE Y ECOLÓGICO

El sector de los envíos es uno de los que más impacto medioambiental puede tener tanto por la huella de carbono en el transporte puro y duro como en el despilfarro de recursos tanto en el embalaje como en el espacio desaprovechado. Por eso, las compañías son cada vez más conscientes de ello y empiezan a aplicar estrategias tendentes a aminorar estos impactos negativos.

Precisamente, el gigante Amazon ha sido una de las primeras empresas en firmar el pacto *The Climate Pledge*, comprometiéndose a reducir a cero su huella de carbono para el 2040. En el caso de DHL Parcel Iberia, su compromiso es tanto ambiental como social: “ha desarrollado una estrategia de reparto en la última milla, que le ha permitido ahorrar 258 toneladas de

Las empresas del sector están implantando medidas para aminorar los efectos negativos en el medio ambiente

CO2 a lo largo de 2018, mediante 600.000 entregas sostenibles. Este ahorro de emisiones de CO2 equivale a la labor de 12.900 árboles en un año y se ha alcanzado gracias a la utilización de vehículos eléctricos y otras alternativas de entrega de última milla, que DHL Parcel Iberia desarrolla a través de acuerdos con diversas organizaciones en toda España y a través de su red de ServicePoints.

Uno de estos acuerdos se desarrolla mediante la colaboración con la startup Koiki, que puesta por la creación de empleo para colectivos con dificultades de inserción. También colabora con diversas entidades que realizan el reparto de la última milla con vehículos, motocicletas y bicicletas eléctricas.

Otra modalidad de reparto, que sin duda aporta un gran valor, ya que ayuda a generar y gestionar oportunidades laborales estables y adaptadas a personas con discapacidad, prioritariamente para personas con discapacidad intelectual, son los “andarines” que realizan la entrega de envíos a

pie. Así DHL Parcel Iberia contribuye a alcanzar el objetivo marcado por el grupo con su estrategia “Misión 2050”, con la que quieren reducir a cero las emisiones relacionadas con la logística para el año 2050.

Al final, como recuerda David Arroyo, “una oportunidad ecológica y sostenible puede ser viable, ya que, si los consumidores de productos bio y eco son exigentes con la producción y elaboración de los mismos, ¿por qué no tendrían que serlo también en el transporte?”.

CONCENTRACIÓN DEL SECTOR

La cada vez mayor complejidad en los envíos, tanto por la ampliación de los ámbitos de actuación como por las exigentes demandas de la clientela en forma de inmediatez y capilaridad en la entrega, está provocando una concentración cada vez mayor.

Tanto es así que, según el informe de DBK, entre las cinco primeras empresas concentran el 50% de la paquetería y mensajería industrial y el 51% de la paquetería empresarial. Y esto está provocando que los pequeños tiendan a aliarse con las grandes en forma de verticalización de servicios o de regionalización.

Como recuerdan desde Mailboxes ETC Airport, “muchos operadores han llegado a acuerdos de fusión y colaboración para afrontar los nuevos retos. La competencia pasar por aunar esfuerzos y conseguir el mejor trato para el cliente”. **E**

ALGUNAS PRECAUCIONES QUE NO HAY QUE OLVIDAR

A la hora de seleccionar al proveedor logístico, conviene tener en cuenta las siguientes precauciones:

Que se adecúe a tu tamaño. Que crezca contigo o, al revés, que decrezca. Es importante que tu proveedor pueda reaccionar rápidamente ante los cambios que pueda experimentar tu compañía para no tener que modificar tu estrategia logística en mitad de la fase de crecimiento.

Específico para sus productos. Es importante trabajar con empresas que sean especialistas en el sector de actuación porque siempre aportará valor y experiencia. Eso es especialmente importante cuando se trata de mercancía que pueda necesitar condiciones especiales de traslado.

Ten en cuenta la cercanía. Como señala Pugès, “la cercanía de tu colaborador es muy importante porque, ante cualquier necesidad, puedes acceder a ellos con más rapidez. Asimismo, para las recogidas, el hecho de estar cerca del colaborador de envíos es clave. Esto nos permitirá que siempre podrás recoger un bulto más tarde si surge la necesidad o si es un envío de última hora, podrás acercarlo tú mismo a sus instalaciones”. Esta cercanía debe ampliarse también al trato, como refrenda Arroyo, “nosotros brindamos además la garantía de estar siempre cerca del cliente, con un servicio de atención personalizado,

Busca y compara. “El consejo más útil para un emprendedor que se está iniciando es utilizar un comparador de envíos, puesto que, al principio, lo más probable es que no tenga un gran volumen de envíos”, reivindican en Mensajería Low Cost.

Pero ten cuidado con el precio. Otro importante consejo que no debes pasar por alto: “Se debe evitar elegir exclusivamente por precio y pensando solo en el corto plazo. Esto suele acabar por incurrir en gastos ocultos, un mal servicio y problemas con los clientes, lo que repercute negativamente en el negocio.



NACEX

MENSAJERÍA URGENTE DE PAQUETERÍA Y DOCUMENTACIÓN

www.nacex.es · 900 100 000

 blog.nacex.es

 youtube.com/NACEXservicioexpres

 [@nacex_](https://twitter.com/nacex)
[@NACEXclientes](https://twitter.com/NACEXclientes)

 linkedin.com/company/nacex

ZARAGOZA CIUDAD INTELIGENTE

“Queremos ser ciudad de pruebas de tecnología”

Carmen Herrarte Cajal, consejera de Economía, Innovación y Empleo en el Ayuntamiento de Zaragoza, desvela cuales son sus planes para convertir Zaragoza en referente nacional e internacional en smart city.



Como consejera de Economía, Innovación y Empleo del Ayuntamiento de Zaragoza, **Carmen Herrarte Cajal** es responsable de cuatro áreas principales: Comercio y Mercados; Empleo, Orientación y Formación; Sistemas y Zaragoza Ciudad Inteligente. En esta última se aglutinan los servicios municipales en materia de emprendimiento donde Herrarte y su equipo han diseñado unos claros objetivos estratégicos. Lo primero que han hecho ha sido concentrar, bajo el paraguas de **Zaragoza Ciudad Inteligente**, todas las iniciativas emprendedoras dispersas, hasta hace poco, en microproyectos de distintos organismos. Lo

segundo ha sido marcar el rumbo para que todos remen en la misma dirección: hacer de Zaragoza un referente en smart cities. “Hemos decidido apostar por proyectos digitales que apliquen a Smart City, donde hay muchísimas verticales. Buscamos ideas que sean originales, no una réplica; que respondan a una necesidad

“Invitamos a startups y pymes de cualquier parte, que tengan un prototipo interesante y que apliquen a las smart cities, a aterrizarlos aquí”

real y que sean proyectos viables y escalables”, declara. El llamamiento no se dirige únicamente a las startups de base tecnológica, sino que busca también la participación de las pymes “muchas de las cuales encuentran dificultad para sacar adelante proyectos de innovación que tienen medio desarrollados”.

CÓMO LO VAN A HACER

Para captar esos proyectos innovadores, el consistorio quiere servirse de la tradicional reputación de Zaragoza como ciudad piloto. “Aprovechando que suele ser la ciudad elegida para el lanzamiento y prueba de muchos negocios nuevos, queremos atraer proyectos tecnológicos para que los validen aquí. Invitamos a

startups y pymes de cualquier parte, que cuenten con un prototipo interesante en smart city, a aterrizarlos aquí. Ofrecemos a los emprendedores y a las empresas la posibilidad de validar su idea y trabajar en una ciudad en la que sabes que si funciona puedes escalar con seguridad”.

Con el propósito de dinamizar la participación, la consejería contempla la puesta en marcha del programa **Retos 2020** desde el que lanzarán desafíos y concederán ayudas directas a proyectos apliquen smart cities. Complementario es el programa **Pilotos 2020** con facilidades y medidas de apoyo para quienes quieran bajar sus proyectos en las calles de Zaragoza.

ENTIDADES DESTACADAS



CÁMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA
www.camara.es



EXTREMADURA EMPRESARIAL
extremaduraempresarial.juntaex.es



FUNDACIÓN IBERCAJA
www.fundacionibercaja.es



WHY TENERIFE
www.whytenerife.com
922 080 769



GIJÓN IMPULSA
Impulsa.gijon.es
984 84 71 00

NOTICIAS DESTACADAS

APTE lanza un MOOC sobre tecnología blockchain



APTE (Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España), en su apuesta por promover el conocimiento de las tecnologías disruptivas, ha lanzado un MOOC de 30 horas y 32 vídeos explicativos en su aula digital de formación (APTEFORMA), a través de los cuales se puede obtener una visión amplia de la tecnología blockchain. El MOOC se desarrolla en 4 unidades distintas, enfocándose la última de ellas a explicar las diferentes aplicaciones y modelos de negocio de blockchain dentro de los siguientes ámbitos de actividad: salud y farma, industria 4.0, agroalimentación y biotecnología, telecomunicaciones, medios de comunicación, propiedad intelectual y gestión del conocimiento, finanzas, sector público y manufacturing.

Itinerarios formativos de Madrid Emprende

Hasta el 1 de junio tienes de plazo para solicitar la participación en alguno de los itinerarios formativos puestos en marcha por Madrid Emprende. En estos se ofrecen contenidos para la adquisición de habilidades para la puesta en marcha de un negocio, así como en materia de estrategia comercial y liderazgo.

La VR llega a Espacec de la mano de Utopic Estudios

Utopic Estudios, empresa especializada en soluciones de realidad virtual y aumentada, se ha vinculado a Espacec. Dicha asociación responde a un doble objetivo: primero, volver al entorno que les dio la formación académica para lanzar el proyecto empresarial, dado que dos de los fundadores de Utopic Estudios tienen



vinculación con la Universitat Jaume I y, segundo, porque siendo una empresa de base tecnológica e innovadora, estar en Espacec significa consolidar su imagen de marca como empresa innovadora, además de formar parte de un entorno único en Castellón donde afianzar sus desarrollos gracias al trabajo en red y la colaboración con alumnado, profesorado e investigadores de la Universitat Jaume I.



ESA BIC busca startups en el sector espacio

Hasta el próximo 27 de abril, startups con menos de 5 años de vida que desarrollen soluciones innovadoras utilizando tecnologías del sector espacio, o bien productos con aplicación espacial, pueden presentar su candidatura para formar parte del centro de incubación

de empresas (BIC) de la Agencia Espacial Europea (ESA) y la Comunidad de Madrid. Se trata de un proyecto de apoyo al emprendimiento de base tecnológica gestionado por la Fundación para el Conocimiento madri+d con el objetivo de apoyar startups que desarrollan productos, servicios y aplicaciones relacionadas con tecnologías del espacio.

Éxito de MERLIN en el Foro Transfiere

El proyecto H2020 MERLIN realizó en Foro Transfiere su última actividad, presentando a cinco investigadores que habían participado en los cursos de formación en España y Polonia. Asimismo, organizaron un panel sobre el fomento de la explotación de los resultados de investigación en Europa que despertó el interés de todos los asistentes.



METRICSON

www.metricson.com
918 22 80 31



EMPRESA NACIONAL DE INNOVACIÓN (ENISA)

www.enisa.es



INSTITUTO DE CRÉDITO OFICIAL

www.ico.es



ACCIONA

www.acciona.com/es



CEI-NODUS

www.desenvolvelugo.org
982297472 / 982297468

TALENTO SÉNIOR

La experiencia vuelve a ser un grado

El talento sénior vuelve a ser atractivo para las empresas. Las contrataciones de este perfil de empleado crecieron el 9,8% en 2019. La formación en herramientas digitales son claves para mejorar sus capacidades.



Desplazados e ignorados del mercado de trabajo por su edad y el empuje de las nuevas generaciones, al prescindir del talento sénior aportan, las empresas acaban perdiendo también competitividad.

Pero como todo es cíclico –y España es un país demográficamente también sénior–, en la actualidad estos perfiles están volviendo a atraer la atención de los responsables de Recursos Humanos, tal como recoge el *IV Barómetro DCH sobre la Gestión del Talento en España*, elaborado por EAE Business School y DCH, con un incremento del 9,8% en las contrataciones de perfiles séniors en 2019.

“La tendencia ha tenido cambios con respecto a los

estudios anteriores por lo que se deduce que en 2019 las empresas apostaron por incrementar y/o mantener su plantilla en los diferentes niveles jerárquicos”, explica Pilar Llácer, autora del estudio. En esta misma línea, los programas de recolocación o transformación digital del talento más sénior “solo se implantan en el 24% de

El talento sénior está siendo aprovechado por las empresas mediante programas de mentorización en los que comparten su experiencia

las compañías, cifra que ha aumentado 2,26 puntos respecto a 2018. Esto supone un reto para las organizaciones ligado a sus programas de responsabilidad social corporativa y al talento con más experiencia en la organización”, indica Llácer.

POR QUÉ INTEGRAR EL TALENTO SÉNIOR

El desafío que tienen en la actualidad los departamentos de Recursos Humanos es la gestión de la diversidad de plantillas formadas por empleados *babyboomers* y generación X (los más veteranos), los *millennials* y los últimos recién llegados, la generación Z.

En ese contexto, los más séniors aportan habilidades y competencias que les falta

a los más jóvenes y viceversa. Porque frente a las habilidades técnicas de los perfiles júnior, claramente nativos digitales, el talento sénior aporta capacidad de liderazgo, comunicación, experiencia, gestión emocional y perseverancia, de ahí que las empresas estén integrando la experiencia y conocimientos de los más veteranos en programas de mentorización intergeneracional.

En todo este proceso, la formación continua es clave de bóveda para el talento sénior. La oferta es amplia, desde cursos de especialización, talleres, seminarios a cursos MOOC e incluso másteres adaptados que les permitan ponerse al día y hablar de tú a tú en la era de la transformación digital.

CENTROS DESTACADOS:



UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA
<https://fg.ull.es/empleo/emprende-ull/> / 922 319 713



IEBS
www.iebschool.com
 931 833 199



AQUORA
www.aquora.es
 96 644 04 66



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
www.link.uma.es
 951 953 104



INNOENERGY
www.innoenergy.com

EL CONSEJO DE LOS EXPERTOS



Si miramos hacia la gestión del talento de las empresas, es necesario ser consciente de la actual pirámide poblacional, la cual gira irremediabilmente hacia un envejecimiento prematuro de la sociedad. Cuestión que afecta a las empresas, poniendo de manifiesto la importancia que poseen las personas de mayor edad y el peso relativo que tendrán en un mercado laboral donde escasearán los jóvenes. Y no sólo el envejecimiento de nuestra sociedad debe de ser motivo para querer retener el talento sénior, el conocimiento adquirido con el paso de los años, la madurez, la perspectiva, son elementos esenciales para valorar la aportación de perfiles séniors a la senda del crecimiento de una organización, aunque paradójicamente vivamos en una sociedad que impulsa lo nuevo y digital.

Desde luego que hay vida profesional después de los 50, y una correcta política de recursos humanos en este aspecto va a potenciar mucho la marca empleadora de la empresa, así como su imagen corporativa.

RAFAEL GARCÍA PARRADO

Director de Recursos Humanos en INESEM Business School



Nunca antes se habían juntado tantas generaciones en las empresas. Nos enfrentamos al reto de unir personas con momentos vitales, formas de ver el mundo y experiencias muy diferentes. La mayoría de las organizaciones abordan esta realidad separándolas por el temor a los choques que se puedan producir.

El gran desafío que tenemos por delante es cambiar la mentalidad de la competición a la colaboración. La diversidad generacional es una oportunidad enorme para innovar, porque a través de la intersección de diferentes perspectivas conseguiremos crear una mirada amplia y rica. Una estrategia interesante es el *mentoring* intergeneracional, creando encuentros donde se transmita la experiencia de una generación a otra. Para el talento sénior es un estímulo para integrar habilidades tecnológicas, nuevas tendencias o formas de comunicación. Para el talento joven es un impulso para potenciar habilidades de liderazgo, estrategia o resolución de conflictos. Un *mentoring* que crea una simbiosis de talentos.

ANDREA SABIO

Exresponsable de eventos en Start UC3M y Manager en Dynamis Consultores



Más pronto que tarde, el talento sénior será predominante en las empresas. Sin embargo, hoy en día se sigue priorizando el talento junior en los procesos de selección. Anteponen las *hard skills* o habilidades técnicas de la llamada "generación más preparada de la historia" sin considerar que las *soft skills* o habilidades blandas, aquellas relacionadas con la inteligencia emocional, la comunicación, la adaptabilidad, el liderazgo..., son las que nos harán competentes frente a la automatización; esas mismas habilidades de las que los perfiles sénior tienen mucho que decir.

Las empresas deben empezar a abordar la gestión del talento sénior o *Age Management*, desarrollando políticas y programas que tengan en cuenta la edad y necesidades de los trabajadores en cada etapa de su vida. Un ejemplo son los programas de mentorización donde los perfiles junior enseñan a los séniors nuevas maneras de hacer las cosas, mientras que estos últimos aportan sus conocimientos, experiencia y *soft skills*. Un *win-win* para un futuro compartido.

IRENE SOLANA MORCILLO

People, Talent & Culture en UXER School



El talento sénior dispone de un magnífico espacio para ser aprovechado: la asociación sin ánimo de lucro, SECOT, Voluntariado Sénior para el Asesoramiento Empresarial, donde profesionales y directivos, jubilados y prejubilados, ofrecen de forma desinteresada su experiencia a los emprendedores para acompañarles en su itinerario hasta lanzar su empresa. Esta es la misión de SECOT, generar empleo vía el emprendimiento favoreciendo a la vez el envejecimiento activo. En la delegación de Secot Castellón, sensibilizamos en emprendimiento a estudiantes de ciclos de FPFP y a los estudiantes de la Universidad Jaime I de Castellón (UJI), asesoramos a estudiantes y egresados de la UJI y mentorizamos los proyectos del programa de emprendimiento social UJI Emprèn OnSocial acompañándoles hasta convertirlos en realidad. Como dice nuestro Presidente de Honor, D. Rafael Puyol: "Colaborar con Secot no es solo contribuir al emprendimiento social y a mejorar las relaciones intergeneracionales, es también una vía segura de añadir años a la vida y vida a los años".

VICENTE NEBOT

Delegación Secot Castellón



UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO
www.emprendedoreszitek.com
688 673 648



MIOTI
www.mioti.es
673 842 174



APTE
www.apte.org/es
951 231 306



CLOUD INCUBATOR HUB
<https://cincubator.com>
968 338 940



EOI
www.eoi.es
913 495 600

FISCALIDAD

La campaña de Renta y Patrimonio 2019

Como todos los años, la campaña de las declaraciones de la Renta y del Patrimonio del ejercicio 2019 está próxima a comenzar. Dichas declaraciones se deben presentar, por vía electrónica, entre los días 1 de abril y 30 de junio de 2020, ambos inclusive.



El ejercicio 2019 trae consigo modificaciones en el IRPF, como la prórroga para 2019 de los límites establecidos en 2018 para el régimen de estimación objetiva (“módulos”), la ampliación de la exención de las prestaciones por maternidad y paternidad a otros colectivos o la actualización de los valores catastrales. También se establece la prórroga de la vigencia del Impuesto sobre el Patrimonio para 2019. También estarán exentos del IRPF 2019 los premios cuyo importe íntegro sea igual o inferior a 20.000 euros.

Como novedad, la Agencia Tributaria ha lanzado un nuevo canal de ayuda para aclarar dudas fiscales que permitirá a los contribuyentes con un solo ‘clic’ llamar

al servicio de Información Tributaria Básica desde el portal del organismo tributario en Internet.

A TENER EN CUENTA

• **En su trabajo.** Recopile los justificantes de los gastos deducibles -cuotas sindicales, cuotas colegiales obligatorias, gastos de defensa jurídica por litigios laborales-. También las certificaciones de retribuciones, retenciones e ingresos a cuenta.

• **Alquileres de inmuebles.** La deducción total

de los intereses, gastos de financiación y de los gastos de reparación y conservación tiene como límite el importe de los ingresos íntegros del bien o derecho. Aplique la reducción del 60% por alquiler de viviendas (esta reducción no es aplicable a alquileres turísticos). En el caso de propiedad de inmuebles urbanos -y algunos rústicos- no arrendados, excluida la vivienda habitual que no tributa, tributan al 2% o 1,1% del valor catastral que aparece en el recibo del IBI. En este caso no se puede deducir ningún gasto.

• **Actividad empresarial o profesional.** Tenga presente los ingresos y gastos, libros de registros y libros de contabilidad, pagos fraccionados y justificantes de

retenciones practicadas a profesionales, empresarios, agricultores y ganaderos.

• **Planes de pensiones.** Comprobar que las reducciones practicadas en la base imponible por las aportaciones están dentro del límite (el importe máximo de las aportaciones a los sistemas de previsión social del contribuyente no puede superar la menor de los siguientes límites: 8.000€ o el 30% de la suma de rendimientos netos del trabajo y de actividades).

• **Deducciones.** Conserve justificantes de las inversiones y mejoras por vivienda habitual, alquiler de vivienda habitual, actividades económicas, donativos, rentas en Ceuta y Melilla, y por inversiones y gastos en bienes de interés cultural.

La Agencia Tributaria ha lanzado un canal de ayuda para aclarar dudas fiscales

DESPACHOS RECOMENDADOS



MATEOS LEGAL
www.mateos.com
93 476 00 50



MIQUEL VALLS ECONOMISTES
www.miquelvalls.com
93 487 65 90



TARINAS
www.tarinas.com
93 115 51 11



SPANISH VAT SERVICES
www.spanishvat.es
91 599 52 49



ALIER ABOGADOS
www.alierabogados.com
91 205 44 25

EL CONSEJO DE LOS EXPERTOS



Siendo próxima la campaña de Renta para el ejercicio 2019, deben tenerse algunos aspectos a la hora de confeccionarla.

Recordamos que se mantiene la obligación mínima de declarar a personas que hayan obtenido rentas anuales inferiores a 14.000€ procedentes de más de un pagador y con carácter general 22.000€ anuales. Para minorar el importe a pagar en Renta, deben considerarse algunas reducciones a la Base Imponible: a) aportaciones a planes de pensiones, o aportaciones a primas de previsión social b) aportaciones realizadas a los Sistemas de previsión social, de los que sea partícipe o titular el cónyuge del contribuyente con el límite máximo de 2.500€ anuales, c) pensiones compensatorias y anualidades pagadas al cónyuge acordadas mediante resolución judicial o Convenio Regulatorio y d) reducción por tributación conjunta.

El Impuesto sobre el Patrimonio sigue vigente para 2019, siendo el importe mínimo exento de tributación en Cataluña de 500.000 euros.

ANA MORAL
Departamento Fiscal de ESCURA



Cuando el sujeto pasivo ha realizado una inversión en empresas de nueva o reciente creación puede optar por la deducción que se regula en el artículo 68.1 de la Ley de IRPF, que se aplica a la cuota estatal del impuesto.

Con independencia de los requisitos establecidos para la entidad a la que se invierte (forma societaria, actividad económica y fondos propios), las condiciones para la deducción son:

- Acciones o participaciones suscritas en el momento de la constitución o adquiridas en un plazo máximo de tres años.
- La inversión deberá permanecer en el patrimonio entre 3 y 12 años.
- La participación no puede ser superior al 40%.

La base de la deducción está formada por el valor de adquisición de las acciones o participaciones, con el límite de 60.000 euros y el porcentaje de deducción es del 30%.

Asimismo, es imprescindible que la empresa de nueva creación expida una certificación donde se indique que se cumplen los requisitos exigidos para la aplicación de la deducción en el periodo impositivo de adquisición.

SERGI LABORDA
Socio-Director en Sellares Assessors



La campaña de la Renta y del Patrimonio comenzará el próximo 1 de abril de 2020 y finalizará el 30 de junio.

La novedad para esta declaración es que no hay novedades destacables debido a que la situación de fragilidad y provisionalidad del Gobierno de España durante el año pasado impidió legislar, también en materia tributaria.

Cabe resaltar que la próxima declaración no se podrá presentar mediante sms como en años anteriores, si bien se mantiene el resto de formas de presentación.

Además, mencionar que, con relación al Impuesto sobre el Patrimonio, están obligados a declarar los sujetos pasivos cuya cuota tributaria, una vez aplicadas las deducciones o bonificaciones que procedan, resulte a ingresar, o cuando, no dándose esta circunstancia, el valor de sus bienes o derechos resulte superior a 2.000.000€.

Las personas fallecidas en el año 2019 antes del 31 de diciembre, no tienen obligación de declarar por este impuesto.

JUAN JOSÉ MARTÍNEZ
Director de la Oficina de JDA/SFAI



ASESORÍA NÁPOLES
www.asesorianapoles.es
93 468 58 10



CASTELLANA CONSULTORES
www.castellanaconsultores.com
91 359 54 03



CONTAMAR
www.contamar.es
91 691 24 56



FONT YILDIZ
www.fontyildiz.es
93 494 89 80



FORUM JURÍDICO
www.forumjuricoabogados.com
91 442 61 29

LOS RESÚMENES DE KNOW SQUARE, EN EMPRENDEDORES.
Cada mes publicamos un extracto de los mejores libros de gestión y empresa, realizados por Know Square (www.knowsquare.es).

La meritocracia y otras claves del éxito

Ray Dalio, uno de los mayores empresarios de EE.UU., expone en su libro *Principios* las 200 claves que le han servido para conseguir el éxito empresarial. Si a él le han sido útiles, seguro que a ti también.

Reseña de Gonzalo Sánchez Urbón, miembro del Jurado de los Premios Know Square



Principios

Autor: Ray Dalio / Editorial: Deusto



En su libro, **Ray Dalio** nos expone un núcleo compilatorio de 20 PRINCIPIOS, vitales y laborales, agrupados a su vez en un exhaustivo despliegue de más de 200 reflexiones entrelazadas, que abarcan un amplio espectro de los que él considera como pilares y guía del éxito empresarial. Fundamentado en la racionalidad, y en el valor de la meritocracia de ideas, pero sin olvidar que las relaciones y los comportamientos honestos, sinceros y transparentes son actitudes complementarias para alcanzar el éxito.

Ray Dalio es uno de los empresarios de mayor éxito de Estados Unidos, fundador de Bridgewater Associates, que actualmente es una de las firmas de inversión más importantes del mundo y la quinta compañía privada de EEUU, por precisar más.

Una persona que ha cosechado tan extraordinario éxito en su vida profesional tiene mucho que contar y sus reflexiones tienen la fiabilidad de su experiencia real. Probablemente su receta no es la única, pero es la que le ha servido para lograrlo, y lo cierto es que el libro *Principios* es tan exhaustivo que cuesta pensar que gran parte de lo expuesto no pueda ser aplicable, revelador o útil para cualquiera.

Llegado a España en 2018, *Principios* ha vendido ya más de un millón de ejemplares fuera de nuestro país. Todo ello, junto con las magníficas críticas procedentes de destacadas personalidades del mundo empresarial, como por ejemplo, **Bill Gates**, hace pensar que le anteceden una serie de indicadores que invitan a detenerse en la estantería, cogerlo, hojear su índice y algunas páginas aleatorias para catar su estilo, su mensaje y lo que nos puede aportar.

En cualquier caso, valgan también estas palabras para adelantar que nadie espere del libro *Principios* un recetario al estilo “alcance el éxito en 10 lecciones” sino más bien una ingente lista de ingredientes que requieren de la perfecta y adecuada combinación entre ellos para alcanzar esa fórmula que nos lleve al éxito de nuestra empresa.

El autor destaca por su crecimiento exponencial a lo largo de su devenir empresarial. Esa progresión no se ha producido en ascenso continuo sino describiendo una línea de tendencia ascendente, pero llena de éxitos y fracasos parciales, que no hacen más que destacar una cualidad que no menciona explícitamente en el libro pero que obviamente subyace a lo largo de su vida y se refleja en su obra: la perseverancia.

Por otro lado, el significado de esa línea sinusoidal acaba siendo uno de los puntos fuertes del libro, y así se refleja en los consejos relacionados con la importancia y el valor del fracaso siempre y cuando a ello le unamos la reflexión y el aprendizaje: “Vete hacia el dolor en lugar de evitarlo”, como medio de aprender y crecer.

El libro se divide en tres partes. En la primera de ellas, *De donde vengo*, el autor desgana su propia experiencia, su escuela profesional y su devenir por iniciativas, éxitos y fracasos que no es sino lo que



**“UNA EMPRESA ES UNA MÁQUINA
COMPUESTA DE DOS PARTES:
SU CULTURA Y SUS PERSONAS”**

cimenta el desarrollo de las otras dos partes, éstas ya claramente centradas en los que él considera sus principios. La importancia de dominar el *rafting* profesional se deja entrever en esta parte tan personal, que él mismo considera prescindible para el lector no interesado en su persona sino en sus ideas, centrando la esencia de su pensamiento en las otras dos.

En la segunda parte, titulada, *Principios vitales*, comienza citando el equilibrio que debe existir entre sueños y realidad que, unidos a la determinación para continuar y no desfallecer a pesar de los tropiezos, proporcionan una de las múltiples claves del éxito. No obstante, me atrevería a manifestar que en este punto el espacio de los sueños empieza enseguida a ser desplazado para acabar siendo fagocitado por la cruda realidad.

La tercera parte, y más amplia de todas, la dedica a los *Principios laborales*. Está basada en 3 pilares donde se refiere a la cultura interna de la empresa, a la importancia real que da a las personas y finalmente a la manera de construir tu empresa y los resortes para hacerla evolucionar.

Mantener siempre una mente radicalmente abierta, pero siendo al mismo tiempo hiperrealista y comprensivo con los demás y con su forma de pensar o actuar, son puntos clave para entender la obra de Dalio. A todo ello habría que añadir la capacidad de ser sistemático y adoptar métodos que contribuyan a avanzar en la dirección que la organización haya marcado como objetivo. En esa sistematización otorga especial valor al “proceso de cinco pasos” que es el corazón de su obra como metodología para alcanzar metas y tomar decisiones correctas.

En definitiva: ser realista, no dejar las cosas al azar, metódico y estructurado, mantener una mente abierta, entender las diferentes mentalidades y formas de trabajar, y aprender cómo tomar decisiones correctas son algunos más de los pilares con los que Dalio construye la estructura empresarial que le ha llevado a lo más alto, aplicando para ello la razón, el análisis y el planeamiento junto con el empleo de herramientas y protocolos adecuados.

“Una empresa es una máquina compuesta por dos partes principales: su cultura y sus personas.” A partir de estas premisas: máquina, cultura y personas, construye un discurso en el que no deja al azar ninguno de los aspectos que afectan a una organización y a su funcionamiento, en las que combina juicio, méritos, método y razón con sentimientos y virtudes intangibles como la pasión, la integridad, la lealtad..., y con aspectos procedimentales y de diseño organizacional.

Y en todo ese puzle subyace la importancia de la correcta identificación del objetivo y la permanente revisión, diagnosis y corrección de procedimientos como elementos clave para no dejar al azar las decisiones que deban tomarse.

NO TE PIERDAS EL ESPECIAL QUE ESTAMOS PREPARANDO PARA EL NÚMERO 272, DE MAYO DE 2020

Las mejores franquicias para invertir ahora

Ya estamos trabajando en nuestro *Especial mejores franquicias para invertir ahora*, en el que encontrarás las mejores enseñas para operar en España. Este especial incluye una cuidada y selecta selección de nuevas franquicias, que son tendencias emergentes, y también de enseñas consolidadas con proyecciones de negocio muy interesantes.



Ve reservando un ejemplar para el mes que viene. Nuestro número 272, de mayo de 2020, incluye el Especial *mejores franquicias para invertir ahora*, una panorámica global para conocer al detalle esta fórmula de negocio. En él podrás encontrar una cuidada selección con las mejores oportunidades para invertir tanto con nuevas enseñas, que responden a tendencias emergentes, como franquicias consolidadas con proyectos de crecimiento exponencial.

ANÁLISIS SECTORIAL

Además, te ofrecemos análisis sectoriales para que tengas una visión más completa del mercado en el que se mueven cada una de las enseñas que operan en esos mercados. Los sectores analizados serán agencias de viaje; agencias inmobiliarias; alimentación; belleza y estética; hostelería y restauración; informática, telefónica y telecomunicaciones; mobiliario y complementos; moda y complementos; negocios del automóvil; ocio y educación infantil; oficina, reciclaje y consumibles; salud; servicios a empresas y particulares; tiendas especializadas; tintorerías y arreglos de ropa, y transporte y mensajería.

También te contaremos cuáles son los pasos que deberías seguir para seleccionar una cadena de franquicias y profundizaremos en nuevas oportunidades y tendencias.

Mientras que esperas al número de mayo, te invitamos a que te des una vuelta por nuestra web (<https://www.emprendedores.es/franquicias>) para que estés al día de todo lo que ocurre en el mundo de la franquicia.

after OCIO / TENDENCIAS / ESTILO DE VIDA WORK

Ya está bien de trabajar. Tómate un respiro con la oferta de ocio y tendencias que te ofrecemos en esta sección.

SECCIÓN COORDINADA POR RUTH PEREIRO



TECNO / UNA VIDA MÁS FÁCIL /

Descubre nuevos *gadgets* y dispositivos que hacen tu día a día más agradable. **Pág. 101**



MOTOR / SUZUKI VITARA 48V

Uno de los SUV más atractivos del momento. **Pág. 100**



LIBROS / RESETEA TU MENTE

Lecturas para mejorar tus habilidades emprendedoras. **Pág. 102**



SHOPPING / CON SENTIDO

Tus compras pueden evitar el despilfarro y ser más conscientes de lo que crees. **Pág. 103**



/ SUZUKI VITARA 48V /

Circulación eco en entornos urbanos

El equipamiento mejorado y la hibridación convierten al Suzuki Vitara en uno de los SUV más atractivos del momento. Una opción para los usuarios con conciencia medioambiental que necesitan circular por las ciudades.

E POR IVÁN MINGO

El fabricante japonés lanza una nueva versión de su modelo SUV estrella Vitara que cuenta con la etiqueta ambiental ECO, lo que le permite circular sin problemas en entornos urbanos. Para ello la marca ha llevado a cabo modificaciones sobre el motor de gasolina, que ahora además está asistido por un pequeño motor eléctrico, lo que le permite entregar una potencia conjunta de 140 caballos de potencia, y con un consumo que es un 15% inferior a la anterior generación. En materia de equipamiento también recibe mejoras como los faros de Led de serie en toda la gama. Con 4,18 metros de largo, el Vitara se desenvuelve muy bien en ciudad, mientras que en carretera rueda con extrema suavidad, lo que lo hace ideal para viajar, sin olvidar que cuenta con 4x4 opcional que nos permite excursiones fuera de asfalto.



El precio inicial del modelo es de 22.400 euros, 20.900 si optamos por la financiación disponible.



/ DALE VIDA A TU PANTALLA /

Glamos convierte cualquier pantalla en interactiva en solo un segundo. Este pequeño sensor de movimiento LiDAR, que cabe en un bolsillo, se conecta por bluetooth de modo que, al instante, podrás usarlo para juegos, presentaciones, creatividad... **Precio: desde 107 €.** www.glamos-coreadar.com



/ NOSTÁLGICOS MODERNIZADOS /

Porqué renunciar a los vinilos cuando aún surgen propuestas tan atractivas como este tocadiscos minimalista de elegante y práctico diseño. TONE Factory se conecta por *bluetooth* a cualquier altavoz inalámbrico o a tu equipo de alta fidelidad para lograr el mejor sonido. **Precio: desde 249 €.** www.tone-factory.com



/ CON MOVER UN SOLO DEDO /

Tras este discreto anillo se esconde un dispositivo que te ayudará a controlar tu energía y tu nivel de productividad. Circular es el *smart ring* con el que podrás recibir notificaciones, dormir profundamente, controlar acciones externas, monitorizar tus funciones corporales y mucho más. **Precio: desde 198 €.** www.circular.xyz

EL MASAJE PERFECTO

Cierra los ojos e imagina que te dan un masaje en las sienes. Esta es una sensación que podrás tener siempre que quieras con Lerou, un robot de masaje para la cabeza. Está tan logrado que parecen dedos reales los que te tocan, ayudándote a la concentración, a calmar tu mente e incluso a dormir mejor. Es ergonómico, silencioso, plegable –para llevar a todas partes– y de momento, lo tienes en color blanco o rojo. **Precio: 152 €.** www.lerou.net



EL MEJOR RENDIMIENTO PARA CAPTURAR TODO MOMENTO

Mi Note 10 y Mi Note 10 Pro, de Xiaomi, han marcado un antes y un después en la industria. Y no solo por su cámara principal de 108 MP, sino por contar con cinco objetivos diferentes, ideales para capturar tus recuerdos en la mejor definición. Además, su batería de alto rendimiento asegura una autonomía durante más de dos días. **Precio: desde 499 €.** www.mi.com

LIBROS



/ **MOTIVACIÓN** /

Resetea tu mente y da un nuevo rumbo a tu vida

Nadie está condenado a enfermar o a engordar. Algo no funciona. Cuanto más nos esforzamos, a menos cosas llegamos. ¿Por qué ocurre esto?

Al final, nos resignamos e intentamos ser lo más felices posible con lo que tenemos, pero ningún placer pasajero puede acallar la incómoda sensación de que vivir de verdad tendría que ser otra cosa. Y esta es una sensación con la que conviven, casi a diario, todos los emprendedores.

La ansiedad, la inseguridad o el miedo al fracaso no son inevitables. Nuestro estado natural es ser optimistas. Tenemos todas las herramientas para conseguirlo, pero las mismas estrategias de supervivencia que nos han traído hasta aquí como especie, se convierten en el origen de un dolor que nos atrapa en relaciones tóxicas.

Por mucho yoga que hagamos, no resetearemos esa relación y empezaremos a vivir Notox. Porque vivir Notox es ponerse en el centro y vivir de forma consciente, desactivando el modo de supervivencia para desarrollar el potencial de crear la versión más única y extraordinaria de nuestra vida y este libro, la herramienta para conseguirlo.

Vivir Notox / Izanami Martínez / Ed. Harper Collins / Precio: 15,90 €

/ **TENDENCIAS** /

Haciendo negocios en el mundo digital

Industria 4.0 describe la digitalización de sistemas y procesos industriales, y su interconexión mediante la Internet de las cosas e Internet de los Servicios para conseguir una mayor flexibilidad e individualización de los procesos productivos. El libro te dará una visión de la fábrica del futuro o fábrica inteligente.

Industria 4.0 / Carlos Nuñez / Editorial Alfaomega / Precio: 25,17 €

/ **LIDERAZGO** /

El poder de la sonrisa

El autor de estas páginas nos demuestra que el humor es una herramienta fundamental para la gestión de equipos y de destacar en el ámbito laboral. Aumenta el impacto en la comunicación, fomenta la creatividad, mejora el aprendizaje, facilita las negociaciones y la gestión del conflicto, reduce el estrés y potencia la resiliencia y la cohesión de los equipos.

Lidera con sentido del humor / Sergio de la Calle / Plataforma Empresa / Precio: 19 €

/ **MARKETING** /

La mejor prescripción

Nos encontramos en la era de la influencia. Nuestras decisiones de compra están influidas por amigos, familiares y cientos de influencers con los que interactuamos en las redes. ¿Está tu marca preparada para conectar con sus consumidores y público y activar la influencia 3.0? Muchas marcas colaboran con influencers, sin embargo, ¿sabes qué aportan a tu empresa y cómo influir en el proceso de compra?

Influencer Marketing / Patricia Sanmiguel / Ed. Lid / Precio: 19,90 €

Pequeñas cosas con gran significado

Juguetes por una buena causa, objetos que evitan el despilfarro y que al tiempo, decoran y son muy prácticos. Tus compras también pueden ser muy útiles.



DISEÑO / ESCULTURA HORARIA

La colección de relojes *Tothora*, creados por el diseñador Josep Vera, aúna funcionalidad con diseños únicos -y artesanales-, en los que la curva es la protagonista. **Precio: 400 €**

www.portobellostreet.es



ACCESORIOS / EL VINO PERFECTO

Albicchiere es el dispensador de vino perfecto: además de servirlo a la temperatura ideal, es capaz de conservar la bebida durante más de seis meses desde su apertura.

Precio: 285 €. www.albicchiere.com



ECO / SIEMPRE IRÁ CONTIGO

Evita envases desechables con Hunu, el vaso de bolsillo que se pliega y queda reducido a un grosor de solo dos centímetros. Hecho en silicona y bambú, está libre de tóxicos. **Precio: 18 €.** www.wearehunu.com



COLECCIÓN / AYUDA ANIMAL

Bushfire Heroes es la figura de edición limitada que Funko ha lanzado, en colaboración con PopCultcha para apoyar a animales desplazados por los incendios forestales. **Precio: 12,55 €.** www.popcultcha.com.au.es



TECNO / ILUMINADOS

La luz más inteligente y ecológica para amantes de las bicis se llama Litta. Se carga con luz solar, y se enciende y apaga automáticamente, iluminando solo cuando es absolutamente necesario.

Precio: 19 €
www.litta.nl

Emprendedores

GUÍAS PRÁCTICAS

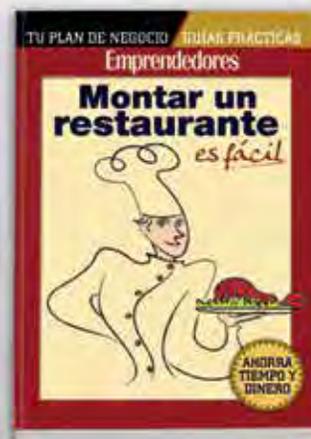
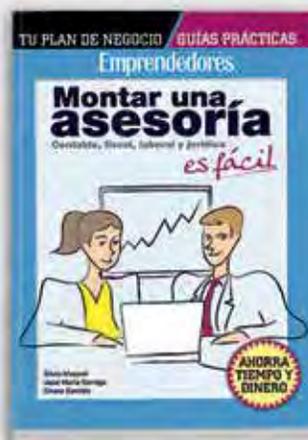


¿QUIERES MONTAR TU PROPIO NEGOCIO?

LAS GUÍAS DEFINITIVAS PARA CONSEGUIR QUE TU PROYECTO SE HAGA REALIDAD

MÁS DE 180 PÁGINAS DISPONIBLES EN PAPEL O EN VERSIÓN DIGITAL

YA A LA VENTA EN
www.emprendedores.es



NOTICIAS / ENTREVISTA / EVENTOS / NOVEDADES

ENTREVISTA / SANTIAGO SALGUEIRO /
Cofundador de La Pepita Burger Bar



“Una de las claves fue estar muy centrados en el primer local”

Tras varios años de periplo vital por el mundo, dedicados a la formación y a la gestión en el ámbito hostelero y hotelero, la pareja formada por **Santiago Salgueiro** y **Begoña Ocampo** retornó a su Galicia natal, con el objetivo de plasmar, en su propio proyecto, el bagaje adquirido. Y lo hicieron en Vigo, con la apertura, en marzo del 2012, de un pequeño local de hamburguesas *premium*. “Barajamos otras ideas, pero ésta es la que más confianza nos dio y, además, era algo que ya se estaba probando en otros sitios donde habíamos vivido” recuerda Salgueiro. “En Barcelona, por ejemplo, observamos cómo ya abría algún local en esa línea... Yo había trabajado, por otro lado, en Fast Good, una cadena de restaurantes desarrollada por NH y Ferrán Adrià, enfocada a la comida saludable y donde la hamburguesa era protagonista”.

El nicho de mercado a ‘atacar’ estaba claro. “Antes de la Pepita y de locales similares, ¿qué hamburguesas había? Sólo estaban las cadenas de comida rápida que todos conocemos,

como McDonalds y Burger King, o las típicas hamburgueserías de barrio, que iban un poco al bajo precio y no prestaban tanta atención al producto. Se trataba también de situar el sector de la hamburguesa entre la comida rápida y la restauración más formal, lo que hoy se define como cocina informal, *casual food* o *casual dining*”.

Reconoce Salgueiro que la “pequeña duda” que tenían era si había suficiente público dispuesto a pagar esa diferencia de precio en una hamburguesa. No olvidemos, además, que nos situamos en los años de la crisis económica. “De pagar 3-4 euros en otros sitios a casi el doble, entre 7 y 9 euros. Pero como nuestro precio medio era asequible, con un tique de 12-13 euros, sí funcionó. La gente dejaba de acudir en esa época a establecimientos con precios más elevados, pero quería seguir saliendo, aunque el presupuesto había bajado. A nosotros nos cogió un momento que, en general, era malo para todo, pero que, en cierto modo, nos benefició”.

(Sigue en la pág. 110)

SUMARIO

ANÁLISIS SECTORIAL

Ponemos el foco en la alimentación, la locomotora de la franquicia, para profundizar en aquellos productos y nuevas tendencias que están estimulando su crecimiento en cadena.

Pág. 106

ACTUALIDAD

Un repaso a las aperturas más relevantes que se han producido en estas últimas semanas.

Pág. 111

NOVEDADES

Un catálogo de cadenas que están dando ahora mismo sus primeros pasos en franquicia.

Pág. 111

FICHAS

Enseñas destacadas -con sus datos básicos- que buscan de forma activa a franquiciados.

Pág. 112

EVENTO DESTACADO

Desayunos

Emprendedores. En la XXXIX edición de estos encuentros reunimos a representantes destacados de una nueva generación de jóvenes franquiciadores que están inyectando savia disruptiva al mercado, con proyectos que recogen las tendencias más actuales.

Pág. 108

ANÁLISIS SECTORIAL / ALIMENTACIÓN

A la búsqueda de alimentos que ‘engorden’ la rentabilidad

En esta ocasión vamos a la raíz misma de la actividad, a identificar aquellos productos que están impulsando su crecimiento y las tendencias que definirán su futuro inmediato, un horizonte donde lo saludable, a todos los niveles, marcará la pauta para unas cadenas que buscan personalizar la oferta.

SE VE QUE HAY CALIDAD

Junto a los gigantes de la distribución, conviven enseñas que exploran nichos específicos. A las corrientes eco y sostenible se suman proyectos como **DeTemporada**, que trabaja la fruta y verdura desde origen, panadería fresca y un amplio catálogo de productos saludables. En una línea similar, **La Casa Ecológica** –perteneciente al Grupo Ecosur– comercializa fruta y verdura ecológica, además de artículos *gourmet* ecológicos.

Frutal Zumería, por su parte, es una tienda de zumos que basa su idea en la calidad de las frutas que utiliza, de temporada y frescas. Piensa **Santiago Barbadillo**, director general de la consultoría Barbadillo y Asociados, que existen muchas oportunidades en la distribución alimentaria de calidad y especializada. “En este sentido, hay nichos que no se explotan, porque quizás no se conocen lo suficiente, como los quesos, los embutidos, las ostras, las trufas... Lo cierto es que aquí no se necesitan locales muy grandes, pero sí de calidad, donde combines venta con degustación y en el que acerques al público el producto en su estado idóneo”.

Próximo a los clientes y sostenible en sus planteamientos. Éstos son los ejes que han orientado el crecimiento, en los últimos años, de unas cadenas de alimentación que buscan profundizar en ellos y, al mismo tiempo, potenciar nuevas vías que les permitan aumentar cuota de mercado y, sobre todo, seducir a un cliente que tiene, a sus disposición, una infinita ‘paleta’ de sitios para hacer la compra.

Cabe preguntarse, en primer lugar, qué artículos están estimulando las ventas y qué referencias presentan mejores perspectivas. En este escenario emergen los productos cocinados y listos para consumir. “Contamos con la sección de ‘Cocinados’, protagonizada por la cocina mediterránea y saludable”, explica **Josep Barceló**, director de Desarrollo Corporativo de Caprabo, quien recuerda que la marca fue pionera en introducir esta línea de negocio, en el 2015. “Son productos saludables, de calidad y a precios asequibles, oferta que responde a nuevos estilos de vida y estructura de los hogares”.

Otro vector es el auge de la oferta de proximidad, lo que se traduce también en la cada vez mayor penetración de los artículos frescos y de temporada. Apuntemos un dato. El mayor incremento de

gasto dentro de los hogares españoles se ha producido en los productos frescos, que subieron el 2%, según el *Balance de la Distribución y el Gran Consumo 2019*, de Kantar (Worldpanel Retail). Un contexto donde las cadenas se refuerzan.

“Hemos invertido 20 millones de euros en construir una nueva plataforma para la gestión del producto fresco, que se

inaugurará en este primer semestre”, adelanta Barceló.

“Este tipo de productos (frescos) permite crecer, fidelizando al consumidor y diferenciando a unos operadores de otros”, añade **Enrique Martínez Sanz**, director de Eroski Franquicias. “El público busca el ahorro sin renunciar a una alimentación saludable y

sostenible, muy basada en los alimentos frescos. La diversidad juega un papel crucial, porque comer variado es comer sano. A partir de aquí, nuestras tiendas son plataformas abiertas a la comercialización de los alimentos producidos en su entorno”.

SALUD EN LA CESTA DE LA COMPRA

“La salud es una tendencia a la que el consumidor otorga cada vez mayor relevancia”, insiste Martínez Sanz. “Como ejemplo, el crecimiento en ventas de los alimentos bio, que ya están en 6 de cada 10 hogares, a lo

El partido en este mercado se juega en el punto de venta físico, no en el campo online



LAS 10 CENTRALES DE ALIMENTACIÓN QUE MÁS FACTURAN

RAZÓN SOCIAL	MARCA COMERCIAL	VENTAS	RESULTADOS	AÑO
DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACION SA	DIA	4.188.401.000€	-191.274.000 €	2018
EROSKI Coop	SEBASTIAN DE LA FUENTE LTDA	1.734.395.000€	1.543.000 €	2016
GENERAL MARKETS FOOD IBERICA SA	GM FOOD	1.041.471.394€	6.046.313€	2018
DINOSOL SUPERMERCADOS SL	HIPERDINO	973.292.000 €	16.045.000 €	2017
SUPERMERCADOS SABECO SA	SUPERMERCADOS SIMPLY	830.133.000 €	-31.790.000 €	2018
CONDIS SUPERMERCATS SA	CONDIS	754.193.773 €	8.571.234 €	2018
CECOSA SUPERMERCADOS SL	EROSKI	685.163.000 €	13.138.000 €	2018
SUPERMERCADOS CHAMPION SA	CHAMPION	440.042.524 €	12.310.894 €	2018
MUSGRAVE ESPAÑA SA	DIALPRIX	200.966.986€	820.370€	2017
HIJOS DE LUIS RODRIGUEZ SA	MASYMAS SUPERMERCADOS	187.393.000 €	3.080.000 €	2018

Extraídos del ranking que elaboramos junto a Iberinform, los datos ilustran el poderío de la actividad. “Es un sector muy dinámico, que se adapta a las demandas y necesidades de los consumidores en cuanto a sus hábitos de compra”, subraya Masuet. “Creemos que los datos del 2019 son puntuales y que seguirá siendo la locomotora de la franquicia”.

que se suma la conveniencia, referida tanto al formato de tienda como a los artículos elegidos. En paralelo, los productos ecológicos son una tendencia que se va a mantener y en nuestro mercado se incrementará su consumo, hasta duplicar en algunos ejercicios su cuota de mercado”. Según la firma de medición y análisis de datos Nielsen, “el ecológico es un mercado aún pequeño, pero que está aumentando en torno al 30% desde hace dos ejercicios”.

MÁS TENDENCIAS QUE ALIMENTAN

Los elementos descritos ayudarán a configurar una experiencia de cliente óptima. Pero no finaliza aquí el desafío. “La ultrapersonalización de las propuestas y servicios a través de la digitalización va a ser la base para mantener la fidelidad del usuario, mediante experiencias únicas que conecten con sus emociones”, subraya Martínez Sanz.

Relacionado con el punto de venta físico, desde Vinalium señalan que en su segmento cada vez van a tener mayor aceptación los formatos minimalistas, que otorguen protagonismo

“El consumidor busca el ahorro sin renunciar a una alimentación saludable y sostenible”.

al producto. “Hay que conjugar de la manera más profunda posible la atención personalizada y el trato humano con la digitalización de la tienda”.

El informe *Rethink: Food&Restaurants*, elaborado por The Valley, pone el acento en otras corrientes que ya están definiendo el futuro de la actividad. “En los supermercados, se pueden vivir tres experiencias: una digital en la que se paga mediante reconocimiento facial; una *online* en la que se pide la compra y se recibe a domicilio; una combinada, donde se compra por móvil en la tienda física y se recibe en casa”.

SI SE CONSTIPA, LA FRANQUICIA SUFRE

Resulta obligatorio estar al tanto de la progresión de un sector que actúa de locomotora en la franquicia. Según *La*

franquicia en España 2020, informe de la Asociación Española de Franquiciadores (AEF) con el patrocinio del Grupo Cajamar, el sistema creció en todas sus variables, excepto en la facturación, donde bajó el 5,9%, desde los 27.707,2 a los 26.154,3 millones de euros (1.553 menos). En la presentación de resultados, **Luisa Masuet**, presidenta de la patronal, atribuyó, a la alimentación, buena parte de ese descenso. Así, la actividad pasó de 9.695,9 millones en 2018 a los 8.300,1 del pasado ejercicio, 1.395 millones menos, números con los que, a pesar de todo, continúa siendo el segmento que más factura.

Pero si profundizamos en las causas de esta bajada, a nadie escapa el impacto especialmente negativo de la situación por la que atravesó DIA en el 2019. “No obstante, esta marca apuesta y continuará apostando por la franquicia, ya que cree que es el mejor modelo operativo para gestionar el comercio de proximidad y un eje de crecimiento rentable”, concluyó Masuet, remitiéndose a un comunicado emitido por la propia cadena de supermercados.

DESAYUNOS EMPRENDEDORES

La mirada —crítica y constructiva— de los jóvenes franquiciadores

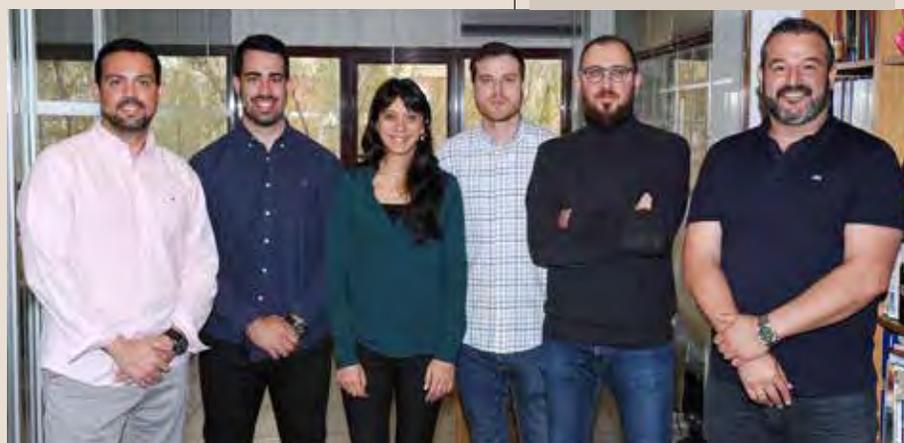
Globales, ambiciosos, ágiles en las decisiones, conscientes de la complejidad de la franquicia, pero también de sus virtudes. Así es esta nueva generación de emprendedores en cadena.

En esta nueva etapa que iniciamos en la **Revista Emprendedores** nos rodeamos, en la XXXIX edición de los desayunos que venimos celebrando en formato de mesa redonda, de algunos de los jóvenes franquiciadores más destacados del panorama nacional.

Al encuentro, celebrado en Madrid en la redacción de **Emprendedores**, asistieron **Ana Monmeneu** (cofundadora de Montessori Village), **Guillermo Fuente** (cofundador de Aloha Poké), **Pedro López** (fundador de Brasayleña), **Rubén Muñoz** (cofundador de Jeff) y **Fernando Castillo** (fundador de Ambiseint), a quienes se sumó, como moderador, **Claudio M. Nóvoa**, responsable de Contenidos de Franquicias en **Emprendedores**.

Y arrancamos el debate por los principios. “Abrimos el primer local en 2017 en Madrid”, recordó Fuente. “La idea proviene de Estados Unidos, pero la adaptamos al mercado español, dando un giro al local, a la imagen y a la experiencia del consumidor”.

Fundada en 2003, Ambiseint experimentó desde el inicio un crecimiento muy rápido, subrayó Castillo. “Empezamos a abrir delegaciones propias en ciertos puntos de la península, por



la demanda de los clientes, pero nos dimos cuenta que, al ser más grandes, peligrosamente el servicio impecable del que presumíamos... Decidimos entonces crecer en franquicia y conseguir así la capilaridad necesaria en el mercado”.

En Jeff —que hoy también opera en belleza y salud— empezaron como una aplicación donde conectaban el servicio de lavandería y tintorería de profesionales de toda la vida con el usuario final, explicó Muñoz. “¿Qué pasó? Que había mucha demanda y no controlábamos los procesos operativos. Decidimos paquetizarlos en

un *know-how*, de modo que estuviesen estandarizados al 100%, bajo nuestra marca”. La franquicia fue, en paralelo, la vía para llegar de forma óptima y eficiente al cliente. “Buscamos modelos y vimos algo muy similar en Corea del Sur, pequeñas franquicias, centros operativos con los que capilarizabas la ciudad y tú hacías última milla”.

SPAIN -EN FRANQUICIA-TAMBIÉN “IS DIFFERENT”

Al preguntarles sobre el ‘estado de la franquicia de la nación’, emergió su visión más crítica. “Goza

ALGUNAS TENDENCIAS

“La educación tradicional no está funcionando en España. Queremos cambiar eso desde la base y creemos que el sistema Montessori acabará siendo el 80% de la educación”, expone Monmeneu. “Arrancamos bajo la oferta de *healthy fast food*, que no existía hasta entonces”, recuerda Fuente. “Hoy ya son numerosos los conceptos de comida saludable, real, de calidad”.

Recordaron los asistentes que una estructura central sólida requiere pulmón financiero

de una gran salud, pero lo desvirtúan ciertas marcas o enseñanzas intrusas”, resumió Castillo. “Creo que falta una organización que regule la actividad, que determine qué es una franquicia y qué no”. Para Monmeneu, este fenómeno hace “bastante daño a su marca. “Somos un centro educativo y el término franquicia muchas veces echa para atrás a la gente, porque lo asocian con lo *low-cost*, cuando es una forma de asociación, un sistema de crecimiento”. Fuente, mientras, echa en falta más “enseñas profesionales o barreras de entrada a aquellas franquicias que no son profesionales”.

López empezó por aclarar que todas sus reflexiones se dirigen a la restauración

organizada, su sector de actividad. “La situación en España ha mejorado bastante, pero estamos muy lejos de otros modelos en otros países, donde, al vender una franquicia, más vale que cumplas lo que dices sobre el papel, porque, como no lo cumplas, te vas a encontrar con unos problemas jurídicos bastante importantes. Aquí puedes coger a alguien, decirle que invierta 300.000 euros en un modelo de negocio y, a lo mejor, de lo que tú le has dicho en el papel, no se cumpla ni la mitad de la mitad. Y lo que pasa es que no pasa nada”. Castillo respondió que existe el caso contrario. “Nosotros aseguramos el éxito por escrito, incluso confirmamos la recompra de lo invertido, si ese éxito no se materializa. Ahora bien, para ello has tenido que seguir los protocolos establecidos”.

¡ES LA ESTRUCTURA!

Y regresamos a los orígenes, para identificar las principales dificultades de iniciar un proyecto de esta naturaleza. López dejó constancia de lo complejo del proceso, al marcar los tempos del mismo. “Montas tu negocio, primero tienes que darle crecimiento con otras unidades en diferentes zonas, lo que lleva tiempo, y después ya saltas a la franquicia. Pero llegados aquí, ten en cuenta que van a ser mayores los costes de la estructura de gestión de la franquicia –si quieres prestar un buen servicio– que el dinero proce-

dente del canon de entrada o de los *fees* mensuales. Es decir, debes calcular a partir de qué tamaño de la cadena empezarás a recibir ingresos de la red que sean rentables”.

En Aloha Poké, fue al abrir el segundo local –y casi a la vez la primera franquicia– cuando se percataron de que necesitaban una estructura. “Contratamos entonces a perfiles profesionales, con muchos años de experiencia en el sector, y los integramos en la estructura. Es tremendo el salto cualitativo que das en cuanto te organizas bien, a pesar de no soportarlo a nivel económico de cuenta de explotación del grupo, aspecto éste último que pesa mucho. Lo cierto es que tienes que alcanzar cierto crecimiento, número de establecimientos y de facturación global, para soportar esa estructura sólida”.

En una línea similar, Monmeneu destacó que “éste es el modelo más sencillo y rápido para crecer, pero traerá muchos problemas si no haces bien las cosas en cuanto a la transmisión del *know-how*, a la formación...”.

Por su parte, Muñoz explicó que en la empresa trabajan ahora 700 personas. “Casi todo el foco está en el franquiciado, para que dé el mejor servicio al cliente final. Y aquí su actitud es clave, pues es quien conoce al público local sobre el terreno. Nosotros le damos todo el soporte y la formación, pero le dejamos claro que es su negocio, que está emprendiendo”.

Advirtieron también sobre los conceptos intrusos que desvirtúan el mercado



Fernando Castillo.
Fundador de Ambiseint

“El nuestro es un modelo de éxito demostrado en varios escenarios geográficos, algo vital en franquicia”.



Rubén Muñoz.
Cofundador de Jeff

“La franquicia es una solución operativa para que nuestros servicios del día a día lleguen al usuario final”.



Ana Monmeneu.
Cofundadora de Montessori Village

“Da igual toda la tecnología que puedas tener, el factor humano aquí es lo más importante”.



Pedro López.
Fundador de Brasayleña

“Creemos ciegamente en el crecimiento con local propio, pero donde no podemos ir, vamos con franquicia”.



Guillermo Fuente.
Cofundador de Aloha Poké

“Lo cierto es que tienes que alcanzar cierta dimensión para soportar una estructura central sólida”.

ENTREVISTA SANTIAGO SALGUEIRO / Cofundador de La Pepita Burger Bar

“El nuestro es un concepto más gastronómico”

Producto de calidad, artesano, con una carta mimada en su conjunto, todo ello en locales donde se cuida el detalle... Un conjunto de factores que han permitido a esta cadena gallega auparse a los primeros puestos del sector de las hamburguesas *premium*.



(Viene de la pág. 105)

La Pepita Burger Bar aterrizó en Vigo en 2012 con una propuesta inédita en el mercado gallego y que, de inmediato, pasó a la categoría de fenómeno gastronómico... y empresarial. La cadena ha replicado este éxito, hasta tejer una red de 18 locales (15 de ellos franquiciados) por el norte de España, con una facturación de 12,5 millones en 2019 (prevén 14 en 2020). La evolución es meritoria, en un mercado ultracompetitivo como el de las hamburguesas *premium*, donde gigantes mundiales como Carl's Jr. o Five Guys han entrado con fuerza en el mercado, mientras operadores nacionales potentes también cogen posiciones, como Grupo Rodilla –tras adquirirla, ahora relanza Hamburguesa Nostra– o Tastia Group, que se acaba de hacer con el 50% de The Fitzgerald Burger Company.

Detrás del proyecto están **Begoña Ocampo** y **Santiago Salgueiro**, quienes atribuyen gran parte del éxito al equipo humano. Pero no es ésta la única clave que explica un crecimiento basado tam-

bién en una oferta diseñada con mimo, donde conviven hamburguesas de buey, de salmón, vegetarianas... con entrantes y complementos como la yuca frita, los huevos camperos o la tempura de vegetales.

EMPRENDEDORES: ¿Cuándo se percataron de que el proyecto podía tener alcance nacional?

SANTIAGO SALGUEIRO: Estábamos muy centrados en ese primer local. Y creo que ésta es una de las bases principales,

ya que mucha gente crea un concepto pensando ya en si es replicable o no. Al final, tienes que trabajar el local sin esa perspectiva futura. Lo de montar más restaurantes

resulta algo natural, ya que un montón de clientes se mostraban interesados en hacerlo. La primera franquicia, que se abrió en Pontevedra, cumplirá seis años este verano.

EMP.: ¿Y cómo siguió evolucionando el proyecto?

S.S.: Llegado ese momento,

implementamos un plan a cinco años, para abrir tres locales cada ejercicio, un crecimiento bastante sostenido y moderado, como buscábamos, pues en paralelo había que ir creando una estructura para dar servicio a la red. Un plan, por otro lado, que culminamos en 2019.

Ahora nos planteamos crecer por el sur y empezamos por Granada. El plan es similar al anterior, con entre tres y cinco aperturas por año.

EMP.: ¿Cómo gestionan la logística?

S.S.: Trabajamos con producto fresco, de cercanía. No tenemos una central de compras ni una cocina central, al apostar por el producto artesano, hecho al momento en el local. Apostamos por panaderos locales en las zonas donde abrimos, nuestro pan está elaborado en el día, algo que no hace ninguna cadena de hamburgueserías. También trabajamos con proveedores locales que nos suministran frutas y verduras...

La carne, procedente de varias zonas, sí que es específica y es la misma en todos los locales. El buey, por ejemplo, lo compramos al restaurante El Capricho, todo un referente en este ámbito.

EMP.: ¿Hacia dónde se dirige el sector de hamburguesa premium?

S.S.: La gente es cada vez más consciente de lo que come, de ahí que busque productos beneficiosos a nivel saludable. Hay una tendencia protagonizada por el vegetarianismo. Nosotros, desde el inicio, hemos tenido una oferta para ese colectivo, tanto en hamburguesas como en entrantes. Otra cosa que nos diferencia es que damos importancia a todos los componentes de la carta, no sólo a las hamburguesas.

A nivel general, es muy difícil lograr un plato sabroso, que guste, con una buena presentación y que siente bien, que sea saludable. A partir de aquí, nuestro reto es que la gente siga comiendo hamburguesas sabrosas, que le sigan sorprendiendo, con un producto lo más artesano posible y que, al final de todo, le sienten bien.

“Una diferencia es que damos importancia a todos los elementos de la carta”

ACTUALIDAD

Nuevos —y sólidos— proyectos para esta época de incertidumbres

La franquicia no aminora el ritmo en cuanto a novedades, con propuestas en el campo de la educación y en mercados emergentes como el cannabis.



Avanza la franquicia en estos tiempos convulsos, con nuevos proyectos. De Brasil llega **Happy Code**, especializada en el aprendizaje STEAM (Ciencias, Tecnología, Ingeniería, Artes y Matemáticas), que acaba de instalar su central en Barcelona. Fundada en 2015 y con presencia en su país de origen (130 centros), Portugal (12) y Angola (1), su metodología se basa en el desarrollo de habilidades del siglo XXI, “ya que se trabajan disciplinas funda-

mentales para la formación de estudiantes de 5 a 17 años, para que de este modo estén más capacitados para lidiar con los nuevos desafíos de la era digital”. También en el ámbito educativo se encuadra **Epickids Lab**, una escuela de emprendimiento infantil desde 5 a 18 años, que ya cuenta con dos unidades propias y dos franquiciadas. “Es un negocio novedoso, no hay apenas competencia, se imparten muchas disciplinas en un mismo programa, tra-

bajamos como unidad y es un negocio vivo, siempre buscando nuevas alianzas y vía de desarrollo para los asociados”, subrayan desde la central. “Aportamos, en paralelo, un valor a la educación y basado en las exigencias tecnológicas de las nuevas generaciones”.

MERCADOS AL ALZA

Otro segmento de lo más dinámico es el del cannabis, que suma, con **I Joint CBD**, otro integrante. Especializada

en la producción y venta de artículos elaborados a partir del cáñamo, la marca cuenta con cuatro establecimientos operativos y diez años de experiencia en la elaboración de artículos elaborados con cannabis dentro de la legalidad vigente. “Apostamos ahora por comercializar productos bajo nuestra propia marca. Para ello, disponemos de un departamento de I+D+I formado por profesionales del sector altamente cualificados”.

LA FRANQUICIA ESPAÑOLA PATINA EN LA FACTURACIÓN

1.381 redes, cinco más que en 2018; 77.819 establecimientos abiertos (422 más); 294.231 personas empleadas (359 más). Esta progresión del sistema de franquicia se ve empañada, en parte, por una bajada en la facturación del 5,9%, de 27.707,2 a 26.154,3 millones, datos todos ellos contenidos en el informe *La franquicia en España 2020* elaborado por la Asociación Española de Franquiciadores (AEF) con el patrocinio del Grupo Cajamar. Un descenso en el volumen de negocio atribuido a la bajada que el sector de la alimentación ha tenido en ese ámbito.

APERTURAS QUE ALIMENTAN EL MERCADO EN CADENA

Un repaso supersónico por algunas de las últimas inauguraciones de las cadenas de restauración. **Don G** y **Lizarran** –marcas de Comess Group– han abierto en Ponferrada un local bajo el formato de *co-branding*, mientras **Foster’s Hollywood** ha inaugurado un restaurante en Castellón, el primero con el nuevo formato *free standing*. En una ubicación singular acaba de desembarcar **Rodilla**, en concreto en el Hospital Clínico San Carlos. Perteneciente al Grupo La Mafía (La Mafía se sienta a la Mesa, Ditaly), **La Boutique Italian Food** ha puesto en marcha un restaurante en Málaga.

TENDENCIAS QUE LLEGAN DESDE ESTADOS UNIDOS

Emprendedores estuvo en HIP (Horeca Professional Expo), celebrado en Madrid, un congreso donde **Donald Burns**, uno de los grandes gurús del sector de la restauración, dejó algunos apuntes más que interesantes. Ahí van dos. La comida saludable llega para quedarse, de modo que cualquier restaurante deberá incluir esta opción. Por otro lado, el tamaño sí importa, pero menos que antes. La tendencia aquí es a la reducción de los locales, es decir, espacios cada vez más pequeños y a pie de calle en lugar de albergarse en grandes centros comerciales.

Las mejores franquicias, a un clic

NACEX

NACEX

Actividad:
Mensajería urgente
Datos de contacto:
900 100 000,
interesados@
nacex.es
Franquicias:
+ de 300
Inversión total:
Según zona
geográfica



LAS FRANQUICIAS COMO LLAVE DEL ÉXITO EN ESTA MARCA REFERENTE

La cadena ha consolidado una red de franquicias en exclusiva en España, Andorra y Portugal que garantizan una cobertura total, "con herramientas tecnológicas de última generación que permiten, entre otras cosas, la trazabilidad de los envíos en tiempo real, así como sistemas de comunicación con los clientes que están a la vanguardia del sector", subrayan desde la central. "Con la calidad y la satisfacción del cliente como pilares de la filosofía de trabajo, conseguimos nuestro éxito y el de las franquicias, desplegando una gran cantidad de servicios de mensajería urgente de paquetería y documentación, además de otros servicios *premium*".

SPORTMADNESS

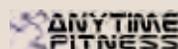


Actividad: Gestión de actividades y eventos deportivos
Datos de contacto:
656 338 241,
josemiguel.alarcon@
sport-madness.es
Locales propios: 1
Franquicias: 30



UN NEGOCIO PENSADO POR Y PARA EL DEPORTE RENTABLE

Los franquiciados integrados en la red, presente en España, Perú, Uruguay y México, ofrecen servicios englobados en tres líneas de negocio: academias, campus y eventos deportivos. Servicios, por otro lado, dirigidos a empresas, sector público, clubes, centros educativos, instalaciones deportivas privadas e incluso a usuarios finales (participantes). La central ayuda a los emprendedores enseñándoles cómo vender y ejecutar los servicios, les apoyan con un potente departamento de marketing para captar clientes y se apoyan en tecnología propia. La inversión, por último, engloba gastos de constitución más el canon de entrada.



ANYTIME FITNESS

Actividad:
Gimnasios 24H
Datos de contacto:
648 634 184,
david.abrahams@
anytimefitness.es
Locales propios: 4
Franquicias: 56
Inversión total:
1.200€/m²



LA DIMENSIÓN GLOBAL DE UNA CADENA EN CONSTANTE MEJORA

Cerca de 5.000 clubes a escala internacional, con una tasa de fracaso en nuestro país del 0% y una tasa de fracaso mundial del 1%. Facilitadas por la central, las cifras muestran la dimensión y solidez de una cadena que apuesta por desarrollar gimnasios 24 horas, abiertos los 365 días del año, con un trato personal y un servicio de calidad a precios asequibles. Otra seña de identidad es la formación al asociado. "Nunca se acaba, de modo que el emprendedor tiene acceso a la mejor ayuda en todo momento. En paralelo, contamos con herramientas de marketing y ventas avanzadas, que generan *leads* para nuestros franquiciados".

DEVUELVIING



Actividad:
Comercio electrónico
Datos de contacto:
91 169 70 37,
expansion@
devuelviing.com
Franquicias: 138
Inversión total:
3.265€ + IVA



EL CENTRO COMERCIAL ONLINE MÁS INNOVADOR EN CADENA

Esta franquicia ofrece al franquiciado la posibilidad de tener su propia tienda *online*, poniendo a su disposición artículos de gran consumo y de primeras marcas de diferentes sectores, a los mejores precios. Para integrarse en la red, no existe un perfil determinado. "Al no tener ningún coste posterior, contamos con una gran variedad de franquiciados. En este sentido, los hay que tienen otro negocio o un puesto de trabajo, mientras que otros adquieren la franquicia para hacer de ella su actividad principal". A subrayar, por último, "que el asociado no tiene que comprar nada en ningún momento, ni disponer de local ni almacén".



LA SAGRADA FÁBRICA



Actividad:
Cervecería artesanal
Datos de contacto:
91 005 29 05,
info@dihme.com
Locales propios: 3
Inversión total:
Desde 150.000€

GESTIÓN SENCILLA Y LA RENTABILIDAD DE LO ARTESANO

Franquicia pionera en España en el sector de la cerveza artesana. A partir de aquí, sus establecimientos tienen como protagonista a la cerveza maridada con una propuesta gastronómica *gourmet*. Es un concepto que combina la rentabilidad de la cerveza artesanal con una gestión sencilla que simplifica la operativa. Las especialidades de esta cadena, que desarrolla en nuestro país el Grupo Dihme, son las cervezas de la marca La Sagra, que convivirán con otras cervezas *crafts* invitadas, todas ellas presentes en un local con decoración neo-industrial y una gran barra principal a la entrada, donde los grifos son los protagonistas.



LLAOLLAO



Actividad: Hostelería/
restauración/yogur
helado
Datos de contacto:
968 788 367,
info@llaollaoweb.com
Locales propios: 11
Franquicias: 96
Inversión total:
Mínimo 45.900€

PIONEROS EN EL YOGUR HELADO Y CON DIMENSIÓN GLOBAL

"llaollao ofrece un producto novedoso, nutricionalmente saludable, que destaca por su sabor y sus múltiples opciones de personalización a base de *toppings*, *crunch* y salsas: nuestro yogurt helado", empiezan por explicar desde la central. "Todo ello lo convierte en un producto con alto poder de fidelización y repetido consumo en cortos espacios de tiempo, sin olvidar que nuestra fórmula del yogurt helado es única y exclusiva de la cadena". Con una red internacional de 124 locales repartidos entre 22 países, a lo que sumarán la próxima apertura en Australia, la enseña presta un soporte integral a sus franquiciados.



GRUPO EROSKI



Actividad:
Supermercados
Datos de contacto:
944 052 078,
franquicias@
eroski.es
Tiendas en España:
1.652, + de 500
franquicias
Inversión total:
Desde 600€/m²

LA PRÓXIMIDAD CON EL FRANQUICIADO Y CON EL CLIENTE COMO FARO

EROSKI es el primer grupo de distribución de carácter cooperativo de España y operador de referencia en Galicia, País Vasco, Navarra, Baleares y Cataluña, con más de seis millones de socios clientes y 33.816 socios cooperativistas y trabajadores. En el grupo se integra EROSKI/City, franquicia de supermercados de cercanía, lo que se traduce en desplegar un amplio abanico de productos frescos y de calidad a unos precios muy competitivos. En cuanto a su relación con el franquiciado, la enseña destaca por una "competente distribución logística y un asesoramiento personal en tienda, entre otros factores competitivos".



TIENDAS MONTÓ



Actividad: Centros es-
pecializados en pintura
decorativa, herramien-
tas y complementos
Datos de contacto:
961 032 430,
joseluis.negre@
tiendasmonto.com
www.tiendasmonto.es
Locales en España:
114

FRANQUICIA LÍDER EN ESPAÑA EN EL SECTOR DE LA PINTURA

Somos centros especializados en pintura decorativa, herramientas y complementos donde ofrecemos soluciones globales y específicas que cubren todas las necesidades del pintor profesional, ofreciendo un asesoramiento experto. Ésta es la esencia de una cadena que, tras dos décadas de trayectoria, ha consolidado su liderazgo con 118 puntos de venta (114 en España, 2 en Portugal y 2 en México). Entre sus claves de éxito está la mejora constante de los procedimientos para garantizar una exitosa gestión del negocio y un apoyo integral desde su central, para que el franquiciado concentre sus esfuerzos en las ventas.



IDEAS DE NEGOCIO, CONSEJOS ÚTILES Y CASOS DE ÉXITO

No olvides entrar en nuestra web

En www.emprendedores.es te ofrecemos, cada día, nuevos contenidos exclusivos que te ayudarán a montar o gestionar tu negocio.

LO MÁS VISTO EN ESTE MES:



FACTURAR 60.000 EUROS COMO AUTÓNOMO CON TRES CLIENTES

Víctor Campuzano trabaja como growth hacker para el Balneario de Archena, Metricool y Streamloots. Trabaja desde su casa, con una media de ingresos anuales de 60.000 euros. Dice haber alcanzado el equilibrio personal y profesional y cuenta cómo lo ha conseguido.

10 FRANQUICIAS POR MENOS DE 20.000 EUROS PARA ESTE 2020

Un catálogo de marcas donde tienen cabida reformas del hogar, lavado ecológico de coches a domicilio, talleres de cocina para niños... En su gran mayoría, no requieren local comercial, una ventaja operativa interesante y que agiliza la puesta en marcha del proyecto.

CUATRO IDEAS DE NEGOCIO QUE NO CONOCÍAS

El Internet de las Cosas (IoT) presenta un gran número de oportunidades de negocios que pueden aprovechar los emprendedores avispados con enfoque más tecnológico. En este artículo, hemos seleccionado cuatro ideas que, tal vez, puedan ser el negocio de tu vida.

LA BEBIDA DE LOS SAMURAI S QUE FABRICAN EN EXTREMADURA Y CONSUMEN EN ZARZUELA

Cuentan con miles de clientes, dentro y fuera de España, pero entre los más conocidos figuran la Reina Letizia, amante de esta bebida que se produce en Extremadura pero cuyos orígenes se remontan a la época de los samurais.

¿SABES CÓMO RESPONDER A UNA CRÍTICA? STEVE JOBS TENÍA LA MEJOR RESPUESTA

Te explicaremos a través del gurú por excelencia de la tecnología, ya fallecido, Steve Jobs, cuál es la mejor manera de hacer frente a una crítica. ¿Cómo debes responder cuando alguien te insulta, y sacarle partido?

LA ESPAÑOLA QUE PUEDE HACER SOMBRA A LINKEDIN

MyPublicInbox, fundada por Beatriz Cerrolaza, ayuda a contactar con profesionales de alto nivel difíciles de encontrar en público. Es una red de contactos profesionales en la que se puede acceder al correo personal de profesionales de un perfil muy alto.

AUTÓNOMOS: UNA FORMA DE CONSEGUIR LA CANCELACIÓN DE TU DEUDA

Son varios los motivos por los que un autónomo, como cualquier otra empresa, puede entrar en quiebra. Ante dicha situación de insolvencia también los autónomos pueden acogerse al concurso de acreedores.

EN ESTAS FRANQUICIAS LA CENTRAL SE ENCARGA DE TODO

En este artículo, te mostramos tres cadenas de franquicias donde la central asume la gestión del negocio del franquiciado en su totalidad, de modo que se sitúan como conceptos idóneos para compaginar con otros proyectos. Una posibilidad que merece la pena analizar.

Y NO TE OLVIDES: Visita todos los días www.emprendedores.es para estar a la última en oportunidades de negocio, gestión empresarial, ayudas...

EL MANUAL DEFINITIVO PARA LANZARTE

EDICIÓN REVISADA Y AUMENTADA



ÚTIL, PRÁCTICO, COMPLETO.
EL ÚNICO EN EL QUE ENCONTRARÁS TODO LO
NECESARIO PARA EMPRENDER

Consíguelo ahora en Emprendedores.es

*Envío por paquetería urgente incluido.

SOLO POR
24'95^(*)
EUROS

¿Quiere que su marca crezca? Empiece por un gesto pequeño. Este sello en una factura marcará la diferencia. Millones de compañías de todo el mundo entienden lo que significa: que el cobro de la operación está cubierto por uno de los seguros de crédito más empleados del mundo. Lo tenemos en muchos idiomas. También en el que hablan sus clientes. Por muy lejos que estén.

www.elmundodelatranquilidad.com 900 401 401

Crédito y Caución
Atradius

90 años

Cobertura de impagos · Respaldo para el crecimiento rentable · Asesoramiento en internacionalización · Garantías para contratos públicos

**Un impago es un impago,
aquí y en Marte.
Proteja a su empresa con este sello,
aquí y en cualquier sitio.**

**Operación asegurada en
Crédito y Caución**

