

Emprendedores

Nº 270 Marzo 2020-3€
(Canarias: 3,15€. Andorra y Portugal: 3€)

emprendedores.es

Mario Alonso Puig
Médico, conferenciante
y escritor



MENTE EMPREENDEDORA

“Para triunfar en el mundo de la empresa, la resiliencia es más importante que el talento”

DOSSIER

Recursos para gestionar las emociones en el día a día de tu empresa

-

ESTRATEGIA

Cómo saber cuál es el mejor momento para lanzar un negocio

-

MARKETING

Pautas para atraer a los jóvenes a las tiendas físicas



Estilo y rendimiento que impulsan la ambición.

ThinkBook

Lenovo

Diseño compacto con
pantalla plana.



ThinkBook.
CREADO PARA LOS NEGOCIOS.
DISEÑADO PARA TI.



Procesador Intel® Core™ i7

Lenovo Premier
Support

Resuelve los problemas de IT más rápido y consigue soporte técnico de alto nivel con Lenovo Premier Support.
Para más información, visita lenovo.com/TransformingWorkplaces



Emprendedores

Marzo 2020

6 NOVAS /

Noticias y consejos prácticos para emprendedores.

16 EN PORTADA /

Mario Alonso Puig. Entrevistamos al mayor especialista en desarrollo personal, que nos hace unas interesantes reflexiones para mejorar la mentalidad de los emprendedores.

24 PERSONAS Y NEGOCIOS /

24 Fulgencio Meseger, director ejecutivo de Software DelSol, cuenta cómo han implantado la semana laboral de 4 días.

26 Borja Adanero es co-Ceo y cofundador de ThePowerMBA, un proyecto de éxito que ofrece masteres y cursos para directivos a un precio muy asequible.

30 Beatriz Escudero, CEO de Pharmadus Botanicals, ha conseguido internacionalizar sus famosas infusiones Manasul.

32 Francis Debeuckelaere, presidente regional para Europa de Bacardí, nos habla del cambio de ciclo de las bebidas alcohólicas.

34 Oscar Herráiz, director general de la agencia de medios Dentsu X España, cuenta cómo han cambiado las reglas de juego en publicidad.

38 GESTIÓN /

38 ¿Cuándo lanzar una empresa? No es fácil encontrar el momento justo. Te explicamos cómo identificar las circunstancias más propicias.

44 Atraer a los jóvenes a las tiendas físicas. 15 técnicas de marketing con las que vas a rejuvener la clientela de tu comercio.

50 ¿Qué es el Growth Hacking?

Todas las claves para comprender esta metodología y cómo puedes aplicarla a tu negocio.

56 CON INGENIO /

Nuevos emprendedores y modelos de negocio innovadores.

60 CONSEJO ASESOR /

Seis destacados emprendedores explican cómo lanzar una app.

67 DOSSIER /

Cómo gestionar las emociones. Crear una empresa no sólo implica



organizar recursos materiales. También es muy importante la gestión de las emociones.

78 OPORTUNIDADES /

Startups que quieren acabar con el cáncer. Además, 7 empresas que despiertan el lado wow.

82 PLAN DE NEGOCIO /

Claves y cálculos financieros para poner en marcha una panadería.

96 AFTERWORK /

Ocio, tendencias y estilo de vida.

105 FRANQUICIAS /

Noticias, entrevistas, eventos y novedades del sector.

He perdido el miedo a emprender

Está muy arraigada en nuestra cultura la creencia de que montar un negocio es algo difícil y arriesgado. Una buena demostración de ello es que el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define emprender como “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”. Otra prueba está en la definición de la palabra empresa, cuya primera acepción para la RAE es “acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo”.

Riesgo, esfuerzo, determinación, ilusión, miedo... son conceptos cada vez más citados por las personas que entrevistamos en EMPRENDEDORES. Por eso, este mes hemos querido analizar en profundidad el universo emocional del emprendedor. Para ello, hemos recurrido al mejor especialista en la materia, **Mario Alonso Puig**, y adicionalmente hemos dedicado nuestro dossier a recoger las experiencias de emprendedores de carne y hueso sobre cómo gestionan ellos sus propias emociones.

Especialmente relevante es la gestión del miedo. Tanto Mario Alonso como varios de los emprendedores entrevistados inciden en esta emoción. Y nos dan una clave esencial: el propósito. Si la finalidad del emprendimiento es mejorar la

vida de los demás, el miedo se diluye y la ilusión es la protagonista. El propósito de nuestro negocio debe, además, ser compatible en todo momento con el nuestro personal. Eso lo hará más sólido.

Por contra, las personas que se centran sólo en sí mismas son, por lo general, peores emprendedores. Tienen más desconfianza, menos resiliencia y, por tanto, mucho más miedo. Cuando el ego capitanea la nave, es muy difícil llegar lejos. Es como en el dicho: si quieres ir

sobre emprender no debemos hablar de pasión, que significa sufrimiento, sino de disfrutar con lo que estás haciendo. Trabajar, y disfrutar del camino. Concentrarse en el proceso y dejar fluir los resultados.

En este número sumamos un compendio de ideas sobre la dimensión humana del emprendedor. Te lo ofrecemos con toda la ilusión y esperamos que te sea muy útil.

Para mí no han podido serlo más: he perdido el miedo a emprender.

Si encuentras un sentido trascendente a tu proyecto, tendrás más recursos para retroalimentarlo y disfrutar del camino

deprisa, ve sólo; si quieres llegar lejos, viaja acompañado.

Ser confiado es otro rasgo esencial. Quienes se fían de los demás están más expuestos al timo y al abuso; es cierto. Pero también llegan más lejos, por no cerrarse oportunidades al ser excesivamente selectivos y precavidos en sus negocios (y en su vida, cabría decir).

Otra idea brillante es que



Ponencia en vivo.
Mario Alonso Puig compartió cara a cara con nosotros sus conocimientos sobre la mente. Todo un lujo.

Alejandro Vesga Arán
director de emprendedores
twitter: @alejandrovsga

Gente brillante que aparece en este número



FULGENCIO MESEGUER

Director ejecutivo de Software DelSol

La compañía jiennense es la primera empresa española en implantar la semana laboral de cuatro días.



BORJA ADANERO

Co-CEO de ThePowerMBA

Adanero es cofundador de esta empresa que ofrece masters y cursos para directivos a un precio asequible.



BEATRIZ ESCUDERO

CEO de Pharmadus Botanicals

Fabricante de las famosas infusiones Manasul, esta empresa ha conseguido un gran éxito internacional.



FRANCIS DEBEUCKELAERE

Presidente Regional en Europa de Bacardí

El máximo responsable para Europa de Bacardí nos habla del cambio de ciclo de las bebidas alcohólicas.

Emprendedores



EDITA HEARST ESPAÑA, S.L.

Director: Alejandro Vesga avesga@hearst.es / **Subdirector:** Fernando Montero fmontero@hearst.es / **REDACCIÓN:** Pilar Alcázar palcazar@hearst.es, Javier Escudero jescudero@hearst.es / **DISEÑO:** Jefe de diseño: María Regueras mregueras@hearst.es, Israel Guillén iguillen@hearst.es / **Edición Gráfica:** Laura Martín lauramartin@hearst.es / **Secretaría de Redacción:** Nati Fernández nfernandez@hearst.es /

DOCUMENTACIÓN: Director: Luis Alguacil

Enrique Catá y Esteban Pérez (Jefes) y Pilar Sanz. / **Infografía:** José R. Pedre y Pedro J. Martín. **Cesión de Derechos y Material Gráfico:** Tel. 917288991/8992
Email: documentacion@hearst.es

CEO: Cristina Martín Conejero

DIRECTORA GENERAL DE PUBLICACIONES: Benedetta Poletti
DIRECTOR DE MARKETING: Fernando Palacios **DIRECTORA ADMINISTRATIVA:** María Jesús Sacristán **DIRECTOR DE CONTROL DE GESTIÓN:** César Portilla **DTOR. DE DISTRIBUCIÓN:** Emilio Osete **DIRECTOR DE PRODUCCIÓN:** Carlos Bohúa

DIRECTOR BOUTIQUE CREATIVA: Antonio Vázquez **DIRECTORA DE MARKETING PRINT:** María José Martín **DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS:** Raúl Paseiro **DTOR. DE LABORATORIO CREATIVO:** Miguel Ruiz-Bravo **DIRECTOR DE INFORMÁTICA:** Emilio San José **DIRECTOR MARKETING DIGITAL:** José Ángel Morales **DIRECTORA DE CONTENIDOS DIGITALES:** Ana Multigner
Prensa y RR PP: Eva Calle

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

Madrid: DIRECTOR GENERAL: Pedro Mayenco / **BUSINESS INTELLIGENCE:** Sandra Prosperi / **DIRECTORA COMERCIAL:** Coral Garely / **DIRECTOR DE PUBLICIDAD:** Javier Brey / **JEFA DE PUBLICIDAD:** Laura Hernando / **COORDINADORA:** Amparo Gasull / **DIRECTORA COMERCIAL DIGITAL:** Esther Benito / **DIRECTORA DE PUBLICIDAD INTERNACIONAL:** Ester Ibáñez / **RESPONSABLE PUBLICIDAD FRANQUICIAS:** Raquel Sánchez Rico
Barcelona: DIRECTORA COMERCIAL: Luz Roca de Viñals / **DIRECTOR DE GRUPO:** Rudi Cuadrado / **JEFA DE PUBLICIDAD:** Elena Ruvireta / **Valencia:** Bárbara Sanchis

Redacción Madrid: Avda. Cardenal Herrera Oria, 3 28034 Madrid Tel. 91 728 70 23 / **Publicidad:** C/ Santa Engracia, 23 28010 Madrid Tel. 91 728 70 00 Fax. 91 728 93 10 / **Redacción Barcelona:** Gran Vía de les Corts Catalanes, 133-2º 08014 Barcelona Tel. 93 430 10 04 / **Publicidad Barcelona:** Gran Vía de les Corts Catalanes, 133-2º 08014 Barcelona Tel. 93 430 10 04 Fax. 93 439 54 22 / **Valencia:** Tel. 650829419

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: Rotocobri / Printed in Spain

Esta publicación es miembro de la Asociación de Revistas de Información, asociada a la Federation International of Periodical Press (FIPP)

EMPRENDEDORES es una publicación de: HEARST INTERNATIONAL SVP
CEO Hearst UK/President Europe: James Wildman
Chief Financial, Operations & Data Officer Hearst Europe: Claire Blunt
Chief People Officer Hearst Europe: Surinder Simmons
Chief Operating Officer Hearst Europe: Giacomo Moletto



Dpto. de Suscripciones: Sta. Engracia, 23. 28010 Madrid. Tel. 902 193 193.
Información suscripciones extranjero: suscripciones@hearst.es

Cortafuegos del Gobierno al 'incendio' agrario

EN PLENA REVUELTA DEL CAMPO ESPAÑOL, EL EJECUTIVO ACABA DE ANUNCIAR MEDIDAS PARA ASEGURAR EL FUTURO DEL SECTOR. ENTRE ELLAS, FOMENTAR EL COOPERATIVISMO, CORREGIR LA VOLATILIDAD DE LOS PRECIOS Y APOYAR EL SISTEMA DE SEGUROS AGRARIOS.

El campo está que arde. Agricultores y ganaderos han llevado sus protestas a las grandes ciudades (la última, frente al Ministerio de Agricultura en Madrid) para reclamar precios justos para sus productos. Es una situación de emergencia. Para ellos, la culpa la tienen las empresas de distribución alimentaria que hace que a ellos les paguen, por ejemplo, el kilo de patata a 0,17 euros que luego se vende en los supermercados y tiendas a 1,25 euros, 7,35 veces el valor del precio de origen.

CUANDO EN PERRO FLACO TODO SON PULGAS

Si abrimos el foco, otros factores –internos y externos– también amenazan la supervivencia del sector. Entre los primeros, destaca el incremento de los costes de producción que reducen el margen de los agricultores al mínimo, cuando no les lleva directamente a pérdidas. Entre los externos, las amenazas vienen del posible recorte en los fondos de la



Política Agraria Común (PAC), la importación de productos agroalimentarios a bajo coste y de un recién llegado, los aranceles de la Administración Trump a productos españoles como la aceituna, quesos y aceites como represalia a las ayudas de Bruselas al consorcio europeo Airbus, competidor del fabricante estadounidense Boeing.

MEDIDAS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD

En este escenario, y ante las presiones de agricultores y ganaderos con sus tractoradas,

El Ejecutivo quiere fomentar la agrupación de productores y cooperativas para ganar poder negociador

El Gobierno ha abierto una mesa de diálogo. En esa mesa se sentarán todas las partes implicadas (productores, industria, distribución e incluso los ciudadanos) y la posición de partida es "mejorar la rentabilidad de agricultores y

ganaderos y fortalecer su posición negociadora". ¿Cómo? Las principales medidas anunciadas por el Gobierno, y que estarán en esa mesa de diálogo, son:

- En relación a los precios de los productos, se incrementará la dotación en los Presupuestos Generales para apoyar el sistema de seguros agrarios, y minimizar así las pérdidas de producción por las adversidades climatológicas.
 - Fomento de la agrupación de productores y cooperativas para ganar poder negociador. Uno de los objetivos es un mayor tamaño de esas cooperativas.
 - Modificación de la ley de la cadena alimentaria para evitar precios a pérdidas y competencia desleal.
 - Y la exigencia de que los productos importados cumplan los mismos estándares de calidad y sanidad que se exigen en la Unión Europea, así como los precios de entrada.
- El tiempo dirá si este paquete de medidas son la solución o solo un primer cortafuego.

QONTO, NUEVO NEOBANCO PARA EMPRESAS Y AUTÓNOMOS / El sector de la banca está inmerso en un proceso de transformación digital que abre nuevas oportunidades de negocios a las *fintech*. Una de las últimas incorporaciones es Qonto, nuevo neobanco para empresas y autónomos que, tras lograr el IBAN español para sus cuentas, se convierte en el primer neobanco para negocios que ofrece cuentas españolas. Esta nueva entidad también opera en Francia, Italia y Alemania, y está en proceso de expansión en el resto de Europa, donde ya suma 65.000 clientes corporativos.



MADRID TENDRÁ UN 'HUB' DE MOVILIDAD ELÉCTRICA

Industria y China EV100 han firmado un acuerdo para desarrollar iniciativas conjuntas en torno al vehículo eléctrico y la movilidad del futuro. En el Memorándum de Entendimiento se recoge la voluntad de iniciar conversaciones que conduzcan a establecer un Hub Tecnológico Conjunto para la Movilidad que promueva un ecosistema innovador en el sector de los vehículos de energías nuevas y la movilidad futura. Su sede estará en Madrid.

SMART BUSINESS

¿Por qué Primark apuesta por la diversificación?



Paul Marchant,
director
ejecutivo de
Primark

Desde sus orígenes, la diversificación ha sido seña de identidad en Primark, ya incluso cuando su fundador Arthur Ryan –fallecido en julio del año pasado– abrió en 1969 la primera tienda en Dublín bajo el nombre de Penneys. Una diversificación que mantiene su actual propietario, Associated

British Foods (ABF), grupo al que además de Primark, que aporta el 50% de sus ingresos, pertenece la española Azucarera (adquirida en 2009) y la marca de té Twinings. Dentro de la estrategia de diversificar para crecer, lo último de la casa ha sido lanzar una línea de ropa para perros (disfraces y

complementos), que ha permitido impulsar las ventas en Reino Unido, e incorporar en sus tiendas cafés, peluquerías y espacios temáticos de Disney y Harry Potter. La idea que está detrás la resume Paul Marchant, consejero delegado de Primark: "Cambiar, evolucionar y nunca conformarse". En ese inconformismo empresarial parece estar el motor del éxito de Primark. Una estrategia (productos para mascotas) que te proponemos importar y hacer 'convivir' con tu negocio *retail* en un mercado como el español donde el 40% de los hogares tienen una mascota, sobre todo perros.

CRECEN LAS VENTAS DE PRODUCTOS DIETÉTICOS

/ Si estás buscando un sector para emprender, anota en tu agenda la ventas de productos dietéticos. Este mercado mantiene un comportamiento positivo con una tasa de crecimiento del 3%, según datos de DBK, y un volumen

de negocio de 1.000 millones de euros. El motor de ese crecimiento está en el aumento del consumo de las familias y la tendencia hacia productos con efectos beneficiosos para la salud. El segmento de complementos alimenticios es el que tiene mayor peso en este mercado (38%).

OJO AL DATO

10.000

comercios

ENTRE ENERO Y DICIEMBRE DE 2019 SE PERDIERON MÁS DE 10.000 PEQUEÑOS COMERCIOS, según la Unión de Profesionales de Trabajadores Autónomos (UPTA). Esto sitúa el número total de comercios en España al mismo nivel de 2010.

AUTÓNOMOS, ESOS HÉROES QUE NUNCA ENFERMAN



Forma parte de la leyenda urbana, chascarrillo de café, anuncio para empoderar al colectivo y monólogo humorístico. Pero, siguiendo con los clichés, 'algo tiene el río cuando suena'. Según datos de Padigital, empresa de soluciones de marketing digital, efectivamente 8 de cada 10 autónomos trabaja cuando está enfermo, más de un 70% no se ha cogido nunca una baja laboral por enfermedad y los autónomos suelen pedir la baja la mitad de las veces que un asalariado por cuenta ajena. Será por eso que para igualarles con el resto de los mortales, esta empresa ha elaborado una guía sobre qué deben hacer y saber los autónomos ante la gripe que diezma las plantillas estos días y otras enfermedades comunes.

FOTOS: GETTY.



LA CNMC AHORRÓ A LOS CONSUMIDORES MÁS DE 300 MILLONES / Seguro que alguna vez te has preguntado en qué te beneficia a ti, consumidor, la labor de la Comisión Nacional del Mercado y la Competencia (CNMC). Pues bien, según su presidente, José María Marín Quemada, las actuaciones de la CNMC evitaban precios abusivos que ahorraron a los consumidores más de 300 millones de euros en 2018. Consumidores y pymes, señala, son “los colectivos más perjudicados por falta de competencia”.

¿Qué es el sistema SILICIE, a quién y cómo afecta?

A PARTIR DEL 1 DE JULIO, LAS EMPRESAS, DEPÓSITOS FISCALES Y FÁBRICAS SUJETOS A IMPUESTOS ESPECIALES (ALCOHOL, TABACO E HIDROCARBUROS) ESTÁN OBLIGADAS A UTILIZAR ESTE NUEVO SISTEMA.



Tras el acrónimo SILICIE (Suministro Inmediato de Libros de Información Contable de Impuestos Especiales) está un nuevo sistema electrónico que facilita a la Agencia Tributaria todos los movimientos contables de los productos gravados con Impuestos Especiales, así como las materias primas utilizadas para su obtención.

SILICIE entró en vigor el 1 de enero de este año y, tras un periodo de transición de seis meses, será de obligado cumplimiento a partir del 1 de julio. Desde esa fecha, SILICIE sustituirá definitivamente la actual presentación de Libros Contables de Impuestos Especiales (IIEE) por el suministro electrónico de asientos contables, que se realizará a través de la Sede Electrónica de la Agencia Tributaria (AEAT) en cuya web se ha habilitado un acceso específico.

Tres son las formas de conectarte al nuevo sistema: servicios web, formulario web e importación de archivos

¿A QUIÉN SE DIRIGE?

SILICIE va dirigido a las empresas que almacenan, fabrican, transportan, mueven o comercializan productos sujetos a impuestos especiales (alcohol, tabaco e hidrocarburos). Esto incluye a fábricas, depósitos y almacenes fiscales, depósitos de recepción y fábricas de vinagre. Una de las novedades es que durante 2020 el plazo de suministro de los asientos contables a través de esta nueva plataforma se amplía de cinco días hábiles a ocho. Por lo demás, el suministro electrónico de los asientos contables

lo puede realizar tanto el titular del establecimiento como sus representantes legales o quienes estén facultados para esas tareas contables. Aunque desde Hacienda recuerdan que las empresas deberán ejercitar la “opción de llevanza de SILICIE a partir de sistema informático interno contable”, a través del formulario establecido en la web de la AEAT.

¿CUÁLES SON SUS BENEFICIOS?

El nuevo sistema SILICIE elimina la exigencia de declaraciones de operaciones, la supresión del modelo 570 de Declaración de Operaciones para hidrocarburos, la supresión de los modelos 553 y 548 para fabricantes de productos derivados del alcohol. También ofrece una mayor fiabilidad del registro contable, más control en las transacciones con la Adminis-

tración Pública y mejora de los procesos de gestión de la empresa.

FORMAS DE CONEXIÓN AL NUEVO SISTEMA

Hay tres formas para que, si es tu caso, puedas suministrar tus asientos contables a través de la Sede electrónica de la Agencia Tributaria: servicios web, formulario web e importación de ficheros. ¿Cuál elegir? “Cada una de estas opciones –explica Alberto Redondo, director de Marketing de Seres para Iberia y LATAM– se adaptan al volumen de asientos que cada empresa deba enviar a la AEAT. Si es una pequeña empresa, perfectamente puede enviar sus asientos a través de un formulario web. Pero, en el caso de empresas con un gran volumen de asientos, la mejor opción es contar con la ayuda de un proveedor que colabore con la AEAT”. ¡Tú eliges!

EL AHORRO GESTIONADO CRECE UN 5% EN 2019

No son malos tiempos para las empresas aseguradoras. La patronal del sector, Unespa, ha hecho público los datos de 2019 y todo son parabienes. A cierre de ese ejercicio, el seguro de vida gestionaba 241.000 millones de euros de sus clientes, un 4,5% más que el año anterior. La mayor parte (194.786 millones) corresponden a seguros, y el resto (46.169 millones) a la gestión de planes de pensiones, partida que ha crecido un 12,10% respecto a 2018. En ese sentido, Unespa señala el buen comportamiento de los planes de seguros individuales a largo plazo que mueven 4.321 millones de euros con un crecimiento interanual del 14,94%. La patronal también destaca las rentas vitalicias y temporales que, con unas provisiones técnicas de 89.989 millones de euros, "son el producto más relevante en términos de volumen de ahorro gestionado". Y la transformación de patrimonio a rentas vitalicias también ha crecido: un 13,97%.

TÉRMINO EMPRENDEDOR

CAPEX

El Capex (capital expenditure) o gasto capital en español es la inversión en capital o inmovilizado fijo (maquinaria, vehículos, etc.) que realiza una compañía ya sea para adquirir, mantener o mejorar su activo no corriente. Este indicador es muy importante en la actividad de una empresa y de su evolución futura, ya que además está diciendo si la empresa está invirtiendo para crecer o solo mantiene su actividad. De ahí que existan de dos tipos: Capex de mantenimiento y Capex de expansión.



FINANZAS

LOS CRÉDITOS A LAS EMPRESAS CAEN UN 46% EN UNA DÉCADA

La banca ha concedido préstamos a las empresas por un valor de 517.783 millones, el 95% del total, según el *Informe sobre la Evolución del Crédito a Empresas en España por Sectores de Actividad*, de la consultora AIS Group. Un buen dato de no ser porque en los últimos 10 años los créditos a empresas han bajado un 46%. Mejor comportamiento tiene el saldo de la cartera de préstamos a empresas de las entidades financieras de crédito (EFCs) que ya suma cuatro años de crecimiento.

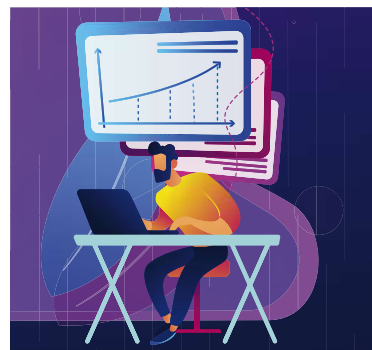
RÉCORD DE TURISTAS INTERNACIONALES Y DE INGRESOS / 83,7 millones de turistas extranjeros visitaron España en 2019, un 1,1% más que el año anterior. También creció el gasto, un 2,8%, hasta los 92.278 millones de euros, según datos de Frontur y Egatur del INE. Los ingleses han sido los más numerosos (18 millones), seguidos de alemanes (11,2 millones) y franceses (11,1 millones), aunque los mayores crecimientos se han registrado en los turistas estadounidenses (+12,6%), rusos (+6,9%) e irlandeses (+6%). Los destinos preferidos: Cataluña, Baleares y Canarias.

¿Está España preparada para la transformación digital?

Empezaremos por decir que si hay un país que lidera la digitalización, ese es Singapur, seguido de Luxemburgo, Estados Unidos, Dinamarca y Suiza, según el estudio *Digital Readiness Index 2019*, elaborado por Cisco. De los 141 países de todo el mundo que se evalúan, España ocupa el puesto 26. Aprobado alto.

MÁS INVERSIÓN Y STARTUPS

El informe analiza siete indicadores que clasifican a cada país en alguna de estas cuatro etapas: *Activate*, *Accelerate Low*, *Accelerate High* y *Amplify*. España se clasifica en la etapa *Accelerate High*, destacando en las categorías de Necesidades Básicas, Facilidad para Hacer Negocios y Capital Humano. ¿Y en qué podemos mejorar? Siguiendo con el análisis de Cisco, nuestro país necesita mejorar en infraestructura tecnológica, inversión pública y privada y adopción



tecnológica, y especialmente en entorno de startups. El vicepresidente senior de Asuntos Corporativos en Cisco, Tae Yoo, defiende que la tecnología digital "tiene el potencial de ser el mayor catalizador para el progreso económico y social. Nos ayuda a estar más conectados, abre mercados, crea empleos y conecta mejor a ciudadanos y clientes".

WEBS DESTACADAS

PROGRAMA DE INMERSIÓN DIGITAL PARA CEOS**www.digitalxborder.com**

Digitalxborder ofrece a los directivos un programa de inmersión digital impartido por empresas líderes globales y sin costes para las empresas seleccionadas, a las que ofrece las herramientas clave para facilitar la toma de decisiones en un entorno digital en continua transformación. Para participar en esta iniciativa, que ya ha recorrido 25 ciudades, basta con inscribirte en su página web.

WOOPTIX O CÓMO INNOVAR EN EL 'RETAIL'**https://wooptix.com**

La innovación en el universo de las startups parece no tener límites. Fíjate, si no, en Wootpix, startup española que ha creado Wootpix Barcode Scanner, una app que permite escanear los códigos de barra y la búsqueda de artículos al cliente en las tiendas físicas. Con su tecnología puedes saber si hay tallas para ti de una prenda determinada sin tener que avisar al dependiente de la tienda o ver la prenda en realidad aumentada.

PAGOS MÓVILES DIGITALES SIN FRONTERAS**www.reloadly.com**

A través de una plataforma Cloud API, esta startup catalana permite, según sus promotores, "dar un paso más en el segmento de pagos y transacciones, eliminando fronteras y permitiendo realizar estos procesos en cualquier página web o soporte móvil".

¿Qué puedes hacer para mejorar la gestión del 'stock'?

PAUTAS A SEGUIR PARA UNA ROTACIÓN DE INVENTARIOS EFICIENTE Y RENTABLE



En la era del comercio electrónico, la entrega a domicilio y la atención al cliente, la rentabilidad va más que nunca asociada a la gestión del inventario y control del stock. Está en juego la viabilidad de tu negocio. SoftDoit nos ofrece las claves para mejorar la rotación de inventarios:

- Acorta los tiempos de abastecimiento. No todos los proveedores valen. Revisa los que tienes, sus plazos de entrega y selecciona a aquellos que ofrezcan los tiempos más cortos. También es fundamental alinear la demanda de tu producto con la oferta para evitar que productos inmovilizados o con riesgo de su caducidad se conviertan en pérdidas.

- Mantén el nivel óptimo de stock. Consejo SoftDoit: "La rotación ideal de inventarios deberá depender del tiempo en el que tarde la empresa en adquirir el nuevo surtido, y no deberá ser tan alta que comprometa la disponibilidad de productos, ni tan baja que implique tener mercancía

sin vender por mucho tiempo dentro de tu almacén". Para mantener ese nivel de stock eficiente, la clave está en calcular el índice de rotación (IR), es decir, el número de veces que debes reabastecer el inventario con nuevas existencias. Este *ratio* es el resultado de multiplicar los artículos vendidos por el precio de coste y dividirlo por el valor promedio de existencias del almacén. En la práctica, cuanto más elevado sea el IR, más vendes (rotación alta); y viceversa, cuando más bajo... preocúpate porque estás perdiendo dinero. Si te resulta complicado su calcula, recuerda que cualquier software de inventarios lo calcula automáticamente.

- Calcula la demanda. ¿Cómo? Pues elaborando informes de históricos que registren la evolución de la demanda, "lo que permite establecer pautas para disponer siempre de los niveles adecuados". Pero, ojo, porque el ajuste tiene que ser muy fino, "de forma que las existencias de seguridad puedan disminuirse sin aumentar las situaciones de faltas", un pecado capital en el que se incurre con frecuencia.

Cómo elaborar una auditoría de eventos

Cada vez más demandadas en la industria publicitaria, las auditorías de eventos aportan información útil a los patrocinadores y organizadores más allá de la certificación de las cifras de asistencia y permite la valoración, en términos económicos, del retorno de la inversión realizada.

ASÍ SE HACEN

La auditoría de eventos analiza el antes, durante y después de la acción que se vaya a certificar. Antes del evento, recopilando la información de los inscritos, datos sobre la convocatoria y registro del evento. Durante, analizando el perfil de los asistentes (incluirlá el nombre y apellidos, puesto o función profesional y actividad de la empresa del asistente) y la asistencia. Después, determinando la repercusión y valoración del evento en medios, su relevancia y valor de la comunicación generada.

El informe que se elabore al respecto deberá contener el recorte de prensa y/o captura de vídeo de las noticias relativas al evento, indicando la fecha y hora de aparición, medio, duración, etc., su difusión y métricas en las redes sociales y el tráfico web. Con todos estos datos, la elaboración del informe completo pone fin a este proceso.

Protección de datos.

Aviso para navegantes: el manejo de la base de dato de los asistentes al evento de que se trate obliga a ser especialmente respetuoso con

el acceso y tratamiento de esa información. En ese sentido, tu *biblia* debe ser la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal y la normativa que la complementa.

Una oportunidad de negocio.

Según datos de OJD, que desde hace año y medio realiza también este tipo de auditorías, citando a Events Industry Council¹, el sector de la organización de eventos genera en España unos 10.827 millones de euros de gasto directo y emplea a 83.000 personas.



LAS MARCAS DEJAN HUELLA EN 2019 /

La Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) registró 50.686 solicitudes de marcas durante el año pasado, destacando Madrid (11.838), Cataluña (8.305), Andalucía (7.186) y Comunidad Valenciana (5.193). Buen comportamiento también el que han

tenido las solicitudes de patentes, tanto las nacionales (1.356) como las europeas de origen español (1.251). Ambas han aumentado respecto a 2018, "lo que expresa la apuesta de los solicitantes españoles por la internacionalización de sus actividades empresariales", concluye la OEPM.

¿QUÉ ENTIDADES FINANCIERAS LIDERAN LAS REDES?

Por segundo año consecutivo, CaixaBank ocupa el primer puesto del Panel Epsilon Icarus Analytics, el principal *ranking* de organizaciones financieras en redes sociales en nuestro país, seguido de Santander, Open Bank, ImaginBank y Cofidis. En este sector, Facebook es la plataforma que más interacciones genera, con una cuota del 45%, seguida de Instagram, con el 41% y a más distancia Twitter, con una cuota del 14%. Por cierto, los contenidos más exitosos están relacionados con recetas, consejos de salud, nutrición, mascotas y deportes.



LOS OBJETIVOS ODS, EL FARO QUE ILUMINA A LAS EMPRESAS

Los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), impulsados por Naciones Unidas, se han convertido en una guía para las empresas más comprometidas, tal como vemos en el *IV Barómetro DCH sobre la Gestión de Talento en España*, elaborado por EAE Business School y DCH. Este estudio revela que la igualdad de género es el objetivo ODS que más implementan las empresas (22%), que el 70% cuenta con políticas para la gestión del compromiso y la fidelización de los empleados o que seis de cada 10 han implementado programas de gestión de la diversidad. También que las políticas de flexibilidad y conciliación hacen más atractivas las empresas.

FOTOS: ISTOCK Y GETTY.

WEBS DESTACADAS

LA GLOBALIZACIÓN A TRAVÉS
DEL ÍNDICE ELCANOwww.globalpresence.orgrealinstitutoelcano.org/es/

El Real Instituto Elcano cuenta, a través de su web, con una interesante herramienta, el Índice Elcano de Presencia Global, que ofrece información sobre 120 países en función de tres dimensiones: económica (mide exportaciones e inversiones), militar (equipamiento y tropas desplegadas en el extranjero) y blanda (mide migraciones, patentes, rendimiento deportivo, ayudas al desarrollo, etc.).

DIRECTORIO DE EMPRESAS
IMPORT/EXPORTwww.camara.es

Si lo que quieres es conocer a tus posibles competidores en un mercado destino elegido, Cámara de España ofrece un directorio de empresas exportadoras e importadoras a través de su web. El acceso es gratuito y puedes hacer la búsqueda según el tipo de operación año, producto, comunidad autónoma, país, etc.). Esta es una herramienta de gran utilidad para cualquier técnico de comercio exterior que quiera elaborar un estudio de mercado.

CÓMO EXPORTAR DESDE
LA UNIÓN EUROPEA<https://ec.europa.eu>

Acabamos esta terna de enlaces webs destacando la amplia información que Eurostat pone a disposición de las empresas europeas para internacionalizar su actividad. Encontrarás guías sobre cómo exportar desde la Unión Europea, normas y procedimientos o la política de defensa comercial de la UE.

El capital latinoamericano desembarca en España

LATINOAMÉRICA SE HA CONVERTIDO EN EL CUARTO INVERSOR EN ESPAÑA, SOLO POR DETRÁS DE ESTADOS UNIDOS, REINO UNIDO Y FRANCIA. ¿QUE HAY DETRÁS?

El pasado 27 de noviembre, el presidente de Telefónica, José María Álvarez-Pallete, sorprendía a la prensa salmón –y seguro que también a muchos de sus accionistas– anunciando un plan de desinversiones en Latinoamérica, excepto en Brasil. Justificaba esta decisión por las incertidumbres geopolíticas, macroeconómicas y regulatorias, la volatilidad de las divisas y una mayor presión competitiva en la región.

La primera evidencia que deja la nueva Telefónica es que las reglas de juego han cambiado en la región. Las multinacionales latinoamericanas compiten de tú a tú con las extranjeras y lo hacen tanto dentro como fuera de la región. Tan es así que la inversión extranjera directa (IED) latinoamericana en España se ha incrementado el 200% en los últimos diez años, hasta alcanzar los 40.517 millones de euros. Esto convierte a Latinoamérica en el cuarto inversor en España, según las conclusiones del *informe Global LATAM*, elaborado por ICEX-Invest in Spain.

¿POR QUÉ ESPAÑA?

Para las empresas latinoamericanas, España no solo es un país con el que comparte un idioma e historia comunes sino también –señala el informe del ICEX– un destino seguro para sus inversiones a largo plazo, con un riesgo inversor bajo, una estabilidad macroeconómica elevada y en la economía de la Unión Europea que más está creciendo. La vía elegida para penetrar en España está siendo la creación de *holdings*: hasta 140 tomas de participación en el capital de empresas españolas por parte de inversores latinoamericanos se han llevado a cabo en los últimos años.



México, con 26.408 millones de euros, es el principal inversor, sobre todo en el sector servicios como son la tecnología, la banca o la consultoría.

POTENCIAS REGIONALES

La consejera delegada de ICEX, María Peña, también nos recuerda que la IED latinoamericana en el exterior se encuentra actualmente en un récord histórico en términos acumulados, de 654.785 millones de dólares, que se reparten las dos principales potencias regionales: Brasil (377.548 millones) y México (228.501 millones). "Aunque con marcadas diferencias entre países, cabe afirmar que hoy día la internacionalización latinoamericana es un fenómeno que se va consolidando, imprescindible para entender cómo ha evolucionado la realidad del tejido empresarial de la región". Puertas adentro, México y Brasil también son el motor económico de inversión intrarregional, que representa el 60% del total, a lo que se ha sumado en los últimos años la IED centroamericana, liderada por Panamá y su competitivo tejido de startups.

Jaime Montalvo

DIRECTOR INTERNACIONAL DE LA CÁMARA DE ESPAÑA

El Brexit obligará a nuestras empresas a ser más competitivas

DESDE EL PASADO 31 DE ENERO, LA UNIÓN EUROPEA TIENE UN SOCIO MENOS: EL REINO UNIDO. EL BREXIT SE HA CONSUMADO. ¿Y AHORA QUÉ? EL EXPERTO JAIME MONTALVO NOS OFRECE ALGUNAS CLAVES.

EMPREENDEDORES.: ¿Qué efectos a corto y medio plazo va a tener el Brexit sobre las pymes españolas, sobre el Reino Unido y sobre el resto de la UE?

J.M.: A corto plazo, es decir, durante el periodo transitorio que finaliza el 31 de diciembre de este año, se mantienen las mismas condiciones para el comercio exterior que hemos tenido hasta ahora. No habrá cambios en materia aduanera, fiscal o regulatoria, y, por tanto, no prevemos un impacto significativo en las empresas. Sin embargo, a partir de esa fecha volverán las fronteras físicas y entrará en vigor el acuerdo comercial que se alcance en la negociación. Dependiendo de cuánto sea de amplio y completo, los efectos sobre las pymes serán mayores o menores. Las partes aspiran a la eliminación de cuotas y aranceles y a facilitar administrativamente el tránsito de aduanas. Este acuerdo sería trascendental conseguirlo, pero sea como fuere, será más difícil para las empresas operar y limitará el crecimiento de nuestro comercio. Esperamos un buen acuerdo que regule nuestras relaciones futuras de una forma favorable para ambas partes, porque a ambas les interesa. Eso sí, nunca serán unas condiciones tan favorables como las que tenemos hoy.

EMP.: ¿Qué sectores salen peor parados?

J.M.: Prácticamente todos los sectores van a verse afectados, porque nuestro comercio y nuestra inversión se encuentran extraordinariamente diversificados. Quizás destacaría algunos como productos agroalimentarios, sobre todo perecederos, y farmaquímicos, que tendrán que hacer frente a importantes requisitos de control sanitario en



aduanas. También la automoción, porque nuestras cadenas de valor están tan integradas que determinados componentes pasan varias veces la frontera hasta que el vehículo está terminado.

Por otra parte, las nuevas restricciones al movimiento de personas, homologaciones y distintas normativas, van a complicar el comercio de servicios (financieros, profesionales, logísticos o turísticos) que suponen cerca de la mitad de nuestra exportación. No obstante, desde la Cámara de España estamos recomendando a las empresas que sigan preparándose y que no desistan de aspirar a seguir creciendo en este importante mercado.

EMP.: Miremos el vaso medio lleno, ¿qué oportunidades ofrece el Brexit a las pymes españolas?

J.M.: Aunque tras el Brexit las relaciones serán más complicadas, el Reino Unido seguirá siendo un gran mercado para nuestros productos y servicios, y seguirá ofreciendo oportunidades. Tal vez sea el momento de aprovecharlas a través de la inversión física en el país, pues teniendo implantación permanente en el mercado, las fronteras no tienen tanta importancia. Sin perjuicio de cómo evolucione la libra respecto al euro, que afectará a nuestra competitividad-precio, nuestras empresas deben seguir centrándose en la calidad y en la innovación. Ese es el reto. El Brexit las obligará a ser más competitivas, pero sin duda pueden conseguirlo, y en ello instituciones como la Cámara de España y el conjunto de Cámaras de Comercio podemos ayudarlas.

JULIO FERNÁNDEZ

FOTOS: GETTY

ESPAÑA, LÍDER EN COMPRAS ONLINE DESDE EL MÓVIL

	SMARTPHONE	ORDENADOR
España	71,2%	28,8%
Italia	62,2%	71,2%
Francia	48,8%	51,1%
Reino Unido	56,6%	43,4%
Austria	52,9%	48,9%
Alemania	56,5%	43,5%



El comparador de precios y ofertas online Idealo nos guía por el sendero de las tendencias que marcan el horizonte más cercano del comercio electrónico.

Tendencias del e-commerce en España

EL COMPRADOR ESPAÑOL ONLINE POR GÉNERO



POR EDAD

18-24
3,3%

25-34
22%

35-44
31%

45-54
21%

55-64
13%

+65
6,7%

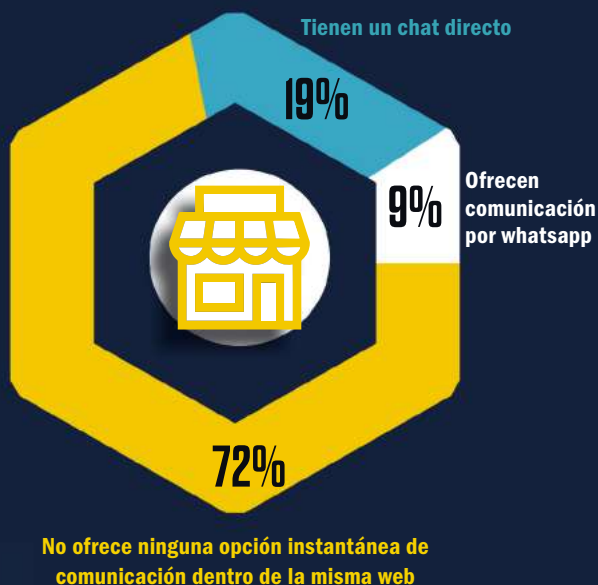
EL AUGE DE LOS 'MARKETPLACES'

Tendencia: Los buenos resultados registrados por los *marketplaces* junto con la confianza creciente en este tipo de comercio (en esta tabla recogemos el porcentaje de uso de los consumidores) hacen que cada vez más tiendas decidan crear el suyo propio.



EL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS TIENDAS DE HOY

Tendencia: Las ventajas que ofrece la automatización de la atención al cliente mediante el *chatbot* atraerán tanto a empresas como a usuarios.



CANALES DE SOCIAL MEDIA MÁS UTILIZADOS



Otras tendencias e-commerce



Aplicación de la realidad virtual y ampliada en las tiendas online como herramienta para captar la atención del consumidor



Uso de chatbots y automatización del servicio al cliente



Voice Commerce (búsquedas por voz)



El aumento de la conciencia medioambiental obligará a los e-commerces a establecer medidas logísticas sostenibles



Influencer marketing, para generar más tráfico y ventas a través de un influencer

ENTREVISTA: MARIO ALONSO PUIG

CONSEJOS DEL MAYOR ESPECIALISTA EN DESARROLLO PERSONAL PARA MEJORAR LA MENTALIDAD EMPRENDEDORA

“Para ser emprendedor, importa mucho más la resiliencia que tener talento”



ALEJANDRO VESGA



C

on Mario Alonso Puig cada minuto de conversación vale su peso en oro. En la sesión de fotos previa a la entrevista ya aprovechó para explicarnos (maqueta del cerebro en mano) por qué es perjudicial leer en la pantalla de nuestros

móviles antes de ir a la cama... Nuestro cerebro cree que aún es de día.

Este cirujano del aparato digestivo ha logrado un enorme prestigio internacional como autor y conferenciante en desarrollo personal gracias a la base científica de todo lo que dice. El lanzamiento de su libro *Tus Tres Superpoderes* nos sirve de excusa para conocer mucho mejor las emociones del emprendedor. Y lo que es mucho más importante: cómo gestionarlas.

EMPRENDEDORES. Tu trayectoria en el mundo del desarrollo personal y el funcionamiento emocional de las personas nos anima a explorar contigo la mente emprendedora. Los emprendedores deben gestionar dos fuerzas aparentemente opuestas: la ilusión y el miedo...

MARIO ALONSO PUIG. Creo que el elemento que va predominar siempre en el proceso es la ilusión. El miedo es nuestro compañero de viaje de por vida. La clave está en saber qué papel juega el miedo en nuestras vidas. Si es la emoción que nos domina, se convierte en pánico y es capaz de bloquear. Cuando una persona quiere emprender como una forma más o menos sutil de huida, entonces el miedo toma el papel predominante. Lo que mantiene viva la ilusión en el duro camino de crear una empresa es un verdadero sentido

Pensar en los demás en lugar de en uno mismo es la mejor receta para gestionar el miedo a emprender. Quienes abordan la creación de empresas centrados en el propósito, sin cabezonería y con adaptación a los cambios, tienen mucho ganado. El éxito, como la felicidad, hay que buscarlos dentro de uno mismo. En estas páginas, Mario Alonso Puig comparte con nosotros sus reflexiones sobre la mente emprendedora.

del propósito. Estar centrado en algo que ayude no sólo a uno mismo como emprendedor, sino a muchas otras personas: todo tiene que tener un sentido trascendental.

EMP. Muchos emprendedores nos dicen que el dinero es la consecuencia, no la causa de su proyecto.

M.A.P. Totalmente de acuerdo. Cuando la línea directriz de nuestra vida es el poder, la fama y el dinero, el miedo va a estar siempre presente. Cuando es crecimiento, mejora y contribución, la ilusión va a ser la protagonista.

EMP. Hay personas que emprenden porque creen que es la única salida que tienen...

M.A.P. Uno se sale de su zona de confort solo por dos razones: por desesperación o por inspiración. Hay personas que no encuentran trabajo y deciden emprender y por supuesto que a partir de ahí pueden tener la energía como para montar algo que dé un sentido a su vida y les haga sentirse valiosos y por supuesto que pueden generar cosas de valor. No olvidemos que algunos de los emprendedores más reconocidos a nivel mundial lo han sido pasados los cincuenta años. No me cabe ninguna duda de que tiene muchas más opciones aquella persona que ante una situación compleja se decide emprender y toma la responsabilidad sobre su

PERFIL PERSONAL

Madrileño,
de 64 años.

Médico, Fellow
en Cirugía por
Harvard.

Especialista
en liderazgo,
gestión,
creatividad,
comunicación,
salud, estrés,
bienestar y
felicidad.

Autor de
ocho libros y
conferenciante
internacional.

Twitter
@
MarioAlonsoPuig

Instagram
Marioalonsopuig



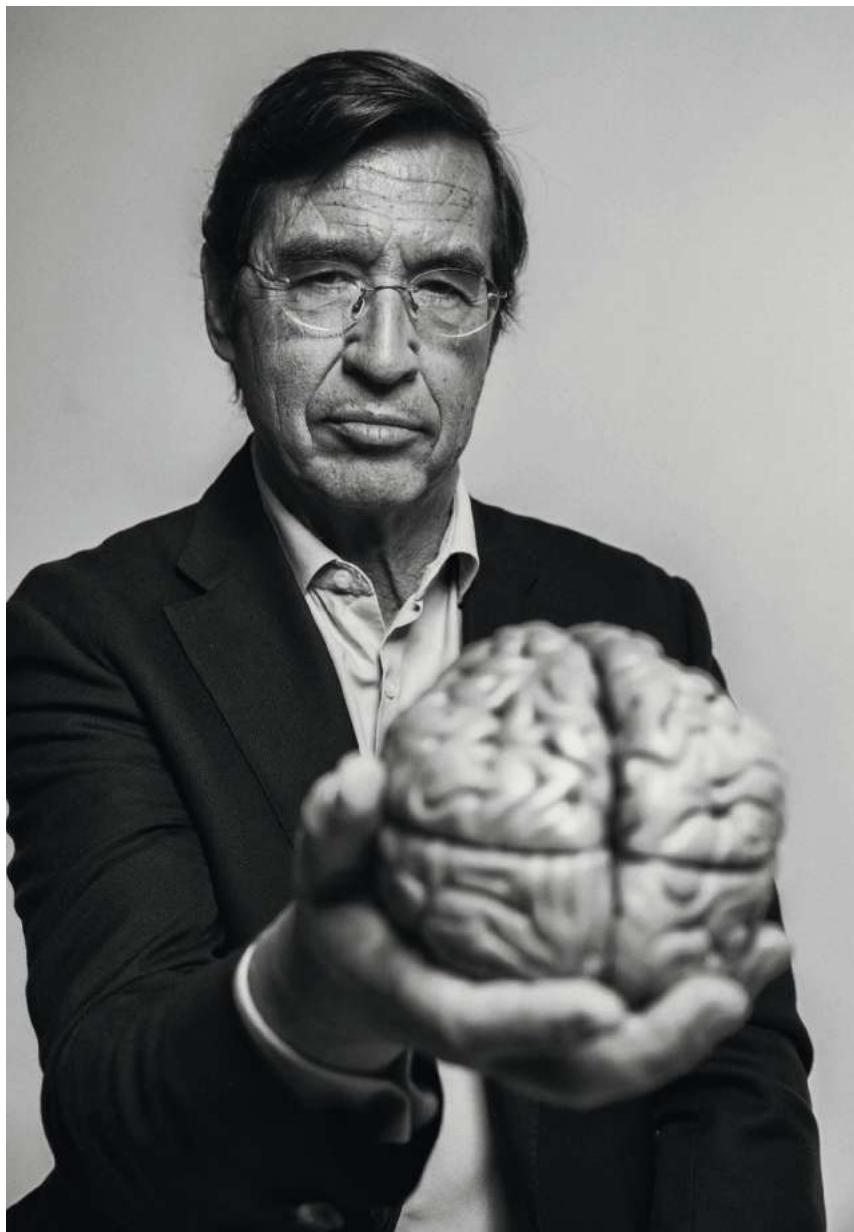
vida frente al que se dedica a culpar a los demás y amargar su propia existencia.

EMP. ¿Qué efecto tiene esto en ellos mismos?

M.A.P. Quien se dedica a culpar a los demás perjudica su salud físicamente, perjudica sus relaciones y suele convertirse en una persona amargada, mientras que la persona que emprende tendrá más opciones. Como decía **Elisabeth Kubler Ross**, la máxima experta en tanatología en el mundo y que acompañaba a moribundos, al final las personas nos arrepentimos mucho más de lo que hemos dejado de hacer que de lo que hemos hecho. Ese emprendedor, que quizá emprende por necesidad y no tiene éxito siempre sabrá que lo intentó, mientras que aquella persona que ni siquiera lo intenta siempre se lamentará, porque nunca sabrá lo que habría pasado si lo hubiera intentado. Entre las dos opciones, me parece mucho mejor emprender. Además, con los cambios tan profundos que están ocurriendo en el mundo empresarial, tener mentalidad emprendedora va a ser un elemento clave.

He estado en muchos foros de predicción del trabajo futuro y vamos a un mundo donde a las personas se las contratará por proyectos. El empleo estable está desapareciendo. Más que empleos va a haber trabajos y dependerán mucho del perfil de cada uno: hoy sabemos que una persona ilusionada y con ganas es una persona que se puede reinventar, independientemente de su edad.

EMP. Emprender es una decisión de calado, pero ¿No hay cierto tremendismo alrededor? ¿No se suele pensar que toda decisión es más irreversible de lo que es en realidad?



Consejos para mejorar tu vida



EJERCICIO

Hay tres tipos de ejercicios que debemos ir incorporando poco a poco en nuestra vida. Uno es el aeróbico (andar deprisa, correr, elíptica, etc). El otro es el de resistencia y que se puede hacer usando máquinas o pesas y el tercero es aquel en el que se entrena el equilibrio. Si eres una persona de hábitos sedentarios, pónete a andar deprisa. Media hora al día tendrá un impacto directo en tu bienestar.



ALIMENTACIÓN

Cuando vayas a comer elige la mejor opción que puedas y come sin sensación de culpa porque eso no te ayuda. Procura que haya siempre vegetales en tu mesa, a ser posible multicolores. Conviene no beber demasiado en las comidas, ya que hace más trabajoso el procesamiento de los alimentos. Come despacio, disfruta de la comida y para cuando estés saciado, aunque no estés lleno.

M.A.P. Eso se debe a una inclinación de la mente que se conoce como catastrofismo y está basada fundamentalmente en tres elementos. Primero: cuando nos decimos que este error me perseguirá de por vida. Segundo: cuando nos decimos que este error afectará a todas las áreas de mi vida. Tercero: cuando pensamos que este fracaso refleja claramente mi incapacidad para triunfar.

Observemos el increíble poder limitador de un proceso que está completamente en contradicción con la realidad. El fracaso no revela que tú seas un fracasado; revela, sencillamente, que algo no ha salido bien. Es como una herida en un brazo; se cicatrizará salvo que todo el día estemos tocando con el dedo para mantenerla abierta. No es la herida, no es el error, lo que se ha perpetuado en el tiempo, es tu obsesión por estar recordando, reviviendo constantemente errores. O peor aún, identificando ese error con tu vida entera, con tus relaciones, lo que te limita al máximo.

EMP. ¿Esto es consecuencia directa de nuestro modo de pensar?

M.A.P. Yo creo que solo hay un error, que es el error de no aprender del error. Si aprendo, ya no lo puedo llamar fracaso. El equilibrio solo es posible si equilibras tu cuerpo, tu mente y tu alma. Si una persona no cuida ni el tiempo que duerme, ni lo que come, ni el ejercicio que hace, estará desequilibrada y eso afectará a sus procesos mentales y a sus procesos anímicos, a su sensación de bienestar y directamente a su sistema inmune. Se hará daño al cuerpo si no tiene un sentido de propósito y se centra sólo en sí mismo. Sus procesos mentales se afectarán: siempre estará a la defensiva, no podrá soportar que haya alguien más brillante en algo y

“
EN LA VIDA
SÓLO HAY UN
ERROR: ES NO
APRENDER DE
LOS ERRORES.
SI APRENDO,
YA NO LO
PUEDO LLAMAR
FRACASO
”

no podrá rodearse de gente válida. Todo el mundo le dirá que es el más listo, el mejor y el más divertido... y vivirá en una cúpula de cristal hasta que reviente. Se sabe que el estrés elevado aumenta el nivel de radicales libres que son los responsables de las mutaciones y del envejecimiento.

EMP. ¿Y qué podemos hacer entonces?

M.A.P. Hay que buscar un equilibrio. Por supuesto que habrá momentos de desequilibrio, pero hay que aplicar la resiliencia para recuperarlo. Un emprendedor que no tenga resiliencia considerará devastador cualquier error o dificultad. No va a pensar con claridad, ni va a atraer a la gente adecuada, ni va a ser una líder que sume fuerzas. Así no podrá funcionar. La resiliencia, que es la resistencia a ser deformados, la capacidad para volver a nuestro ser, es fundamental para emprender.

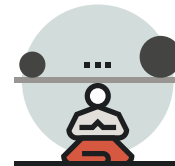
EMP. Sin embargo, en la labor del emprendedor sí hay situaciones objetivamente negativas: pérdidas económicas, despidos, conflictos... ¿Cómo aplica aquí la resiliencia? ¿Cuánto afecta el ego?

M.A.P. San Juan tiene una frase que dice 'la verdad os hará libres', pero casi nadie quiere saber la verdad. Porque para ser libre, primero uno tiene que ver el aspecto feo que hay en su propia vida. Para que tú puedas disfrutar de una casa, primero tienes que encontrar la suciedad para poder limpiarla y eso no es agradable. El precio de la libertad es la eterna vigilancia. Es ser consciente de cómo estás por dentro en cada momento. El emprendedor tiene que conocer su punto de partida y por eso tiene que estar abierto a que le den feedback, aunque no le guste y le digan lo que no está viendo, aquello en lo que está ciego. Al emprendedor hay que ▶



RITMO CIRCADIANO

El ritmo circadiano es nuestro ciclo regular cada 24 horas y es fundamental en nuestro bienestar. Procura no irte a dormir después de las 22.30 horas. No es conveniente que uses dispositivos electrónicos antes de dormir, procura que la cena no sea abundante y por la mañana trata de dar una caminata de veinte minutos y tomar algo el sol. La comida más importante es al mediodía. Es la más fácil de digerir.



MEDITACIÓN

La meditación, el yoga, el mindfulness, el taichi y las disciplinas semejantes son muy beneficiosas, ya que facilitan la conexión entre la razón y la corporalidad de cada persona, con un impacto directo en nuestro equilibrio emocional y en nuestra salud. Si no las has practicado nunca, empieza con cinco o diez minutos por la mañana y en poco tiempo, tal vez semanas, empezarás a notar los efectos.

añadirle dos dimensiones que a veces no se están considerando: el emprendedor ha de ser empresario y también debe ser líder. Una cuestión es que tengas una idea y otra es que esta se sostenga.

EMP. Escuchar es un valor, ¿verdad?

M.A.P. Exacto. Si tú no te abres a que los demás te digan cómo te ven, a que te ayuden a darte cuenta de tu situación real, no vas a poder liderar equipos. Si no eres percibido como alguien cercano, las personas no te van a decir la verdad y si no eres firme cuando has de serlo tampoco lograrás liderar. El secreto es ser amable con las personas y duro con las conductas. Hay que decir 'no' y señalar que esa conducta no se puede volver a repetir, porque si se repite, esa persona no tiene sitio en este equipo.

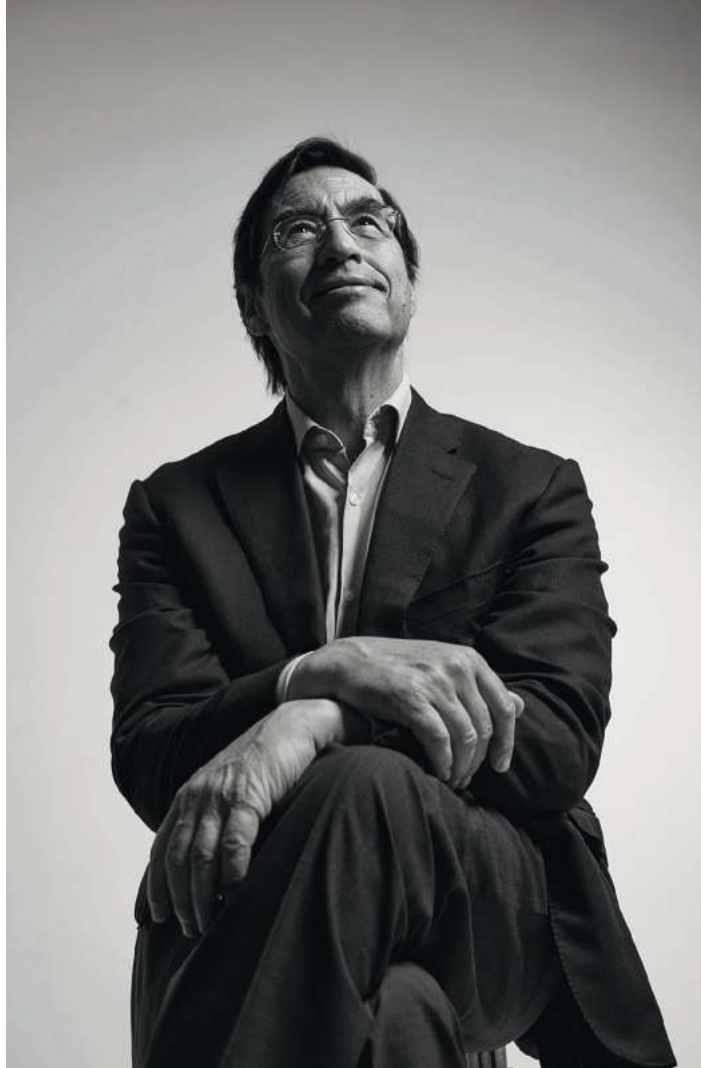
Por eso emprender, para mí, es camino del héroe, el camino de la heroína. No sólo se te pide una idea y una ilusión que llevar a cabo, se pide que tengas también una formación y una actitud de empresario o que te dejes asesorar por personas con esa formación y además que tengas vocación de líder. Cuando hablamos de líder no estamos hablando de un culto a la vanidad, sino de un culto al servicio. Si emprendes por vanidad vas a rodearte de los más tarugos que encuentres, a veces incluso sin darte cuenta. El culto al servicio es un culto al proyecto: buscarás a los mejores.

EMP. ¿En cuánto influye la idea de negocio en el resultado empresarial según tu óptica?

M.A.P. Yo creo que muchas empresas fallan no porque la idea no sea buena, sino porque no se tiene una mentalidad de empresario ni capacidades de liderazgo. Si observas la capacidad y actitud del equipo, ya casi no tienes que evaluar al emprendedor. El equipo retrata al emprendedor. En un mundo como el actual, quien quiera liderar con mano de hierro tiene muy pocas posibilidades de éxito.

EMP. Una de las principales causas de fracaso es realizar mal el estudio de mercado. Incluso hay quien se lanza solo por ilusión sin contrastar nada la idea. ¿La ilusión vence a la razón?

M.A.P. Esto ocurre por un alejamiento de la realidad. Cuando yo prefiero dar más importancia al mundo mental que al mundo real entonces me dejo seducir hasta tal punto por mi mundo mental que desprecio el mundo real. Esto es un ejercicio de profunda arrogancia. En segundo lugar, si no estás dispuesto a la parte dura y ardua de investigar, corres un serio peligro. Hay quien no investiga



“
EL VERDADERO
LIDERAZGO NO
ES EL CULTO A
LA VANIDAD,
ES EL CULTO
A SERVIR A
LOS DEMÁS Y
TAMBIÉN A TU
PROYECTO
”

por evitar encontrar evidencias de que su idea es mala, o peor aún, que ya ha sido ejecutada con éxito por otra gente antes. En estos casos, no es lógico desanimarse. En lugar de pensar que nos han chafado la idea, debemos ver que somos capaces de encontrar oportunidades viables. Lo que es absurdo es que por falta de hacer ese trabajo de humildad, exploración y acercamiento fracasemos luego con el proyecto. Eso sí que va a ser demoledor.

EMP. Y en realidad, muchos negocios de éxito no son invenciones, son adaptaciones de lo existente...

M.A.P. Efectivamente. En esos casos, se trata de pensar con humildad qué le puedo añadir, que puedo quitar y con qué puedo compensar las desventajas de un producto o servicio determinado.

EMP. ¿El tesón qué valor tiene?

M.A.P. La clave es saber diferenciar la determinación y el compromiso de la cabezonería. Las personas que han alzado grandes logros, normalmente han tenido muchos fracasos. Han sido capaces de levantarse una vez más de las que se han caído.

Para emprender, la resiliencia es más importante que el propio talento. Pero hay que tener cuidado: cuando metemos el ego, se convierte en cabezonearía. Si te dices “esto sale por mis narices” pierdes la perspectiva. Dejas de pensar en el proyecto y piensas en ti mismo y eso impacta siempre en el resultado.

EMP. ¿Tendemos a engañarnos a nosotros mismos?

M.A.P. El emprendedor, como todo ser humano, tiene que entender que el mundo real es mucho más benévolo que el mundo mental, que tu verdadero aliado es el mundo real. Cuando una persona está dispuesta a conectar con la realidad está haciendo un ejercicio enorme de apertura mental: deja de juzgar el medio externo como inadecuado queriéndolo cambiar y empieza a explorar el medio externo para poderlo entender. Esa apertura, ese deseo de conocer, de preguntar, de escuchar y de analizar es la clave de todo, porque quizá te revele que su proyecto no va a tener éxito y sin embargo, te puede abrir proyectos que a lo mejor ni se te habían pasado por la cabeza. El gran problema surge cuando el emprendedor está tan obsesionado con una idea, que no es una preferencia que salga adelante, es un apego. Si el apego es muy fuerte, puede más que el mundo real porque la persona se identifica con eso a lo que está apegado y si esto no sale adelante, su vida no tiene sentido.

EMP. ¿Puede llegar a ser patológico?

M.A.P. Muchas de las emociones disfuncionales que puede experimentar un emprendedor nacen de un apego excesivo a su idea. Hay quien no quiere ni siquiera contemplar nada que pueda discutirla. Y cuidado con esto, ya que la mente llega a tener tal dominio sobre la persona que al final crea un mundo virtual que uno vive como real. Ocurre a veces con los equipos de trabajo. Están tan apegados al resultado que no disfrutan del proceso y, si no disfrutan del proceso, es muy difícil lograr el resultado.

EMP. ¿Es difícil mantener el equilibrio emocional y la salud, e incluso la pareja siendo emprendedor?

M.A.P. Emprender es un proceso marcado por la incertidumbre y por la complejidad. La persona tiene que estar rodeada por un grupo que comparta su ilusión y su proceso. El emprendedor le va a dedicar una enorme intensidad a su proyecto y si no es compartido con su núcleo familiar, inevitablemente la relación de pareja y familiar se

LAS CUATRO ZONAS DE NUESTRO ESTADO EMOCIONAL

La ilustración forma parte del último libro de Mario Alonso Puig, *Tus Tres Superpoderes*, donde da pautas para lograr una vida más sana, próspera y feliz. El cuadro, según palabras de propio Alonso Puig, “está basado en la descripción de cuatro estados mentales que están afectando a nuestra salud, a nuestra eficiencia y a la relación con los demás sin ser nosotros conscientes. Todos pasamos por todas. Es natural defenderse si nos sentimos atacados, pero no se puede pasar a la zona de máxima eficiencia sin pasar antes por la zona de recuperación. Por eso es tan esencial el descanso”.



resentirá. No creo que el emprendedor tenga que pagar como peaje su salud o las relaciones con sus seres más queridos.

EMP. Sin embargo, entre los emprendedores está bien visto trabajar exageradamente. Si solo le dedicas a tu empresa ocho horas al día, pareces un emprendedor de segunda división.

M.A.P. Cuando hablamos de que la única manera de sacar los proyectos adelante es metiéndole una intensidad inhumana, yo me remitiría a la biolo-

gía. Concretamente, los investigadores de Harvard **Yerkes** y **Rotson**, demostraron que pasado un nivel de presión, la eficiencia baja radicalmente. El cerebro, cada 90 a 120 minutos necesita un descanso. Aquellos emprendedores que no se dan descanso, que duermen poco, se acaban acostumbrando a un nivel de eficiencia que creen que es el suyo, pero que es menor que el suyo.

EMP. Esto es la revolución pendiente para cualquier trabajador. ¿No es cierto?

M.A.P. Desde luego. Imponemos dogmas y doctrinas desde la ignorancia, el trabajo intenso es un mito. La ciencia sería señala que hay que hacer periodos de descanso. Si no los hacemos, la eficiencia cerebral baja, mueren neuronas del aprendizaje y de la memoria. El estrés crónico es una epidemia y está matando a la gente.

EMP. ¿Las emociones tienen un sentido? ¿Son útiles para nuestra vida? ¿Lo son también para nuestro organismo?

M.A.P. Lo crítico es qué interpretación hacemos de nuestras emociones. Por ejemplo, si nos diagnostican una enfermedad grave y nos ponemos a analizar el porqué de la misma, es fácil obsesionarse y sentir culpa: debería haber comido mejor, tenía que haber ido al médico antes, etc. Sin embargo, si nos preguntamos para qué nos está pasando esto, las respuestas cambian radicalmente. Respondemos generalmente que para valorar la vida y a quienes queremos. Así construyes hacia el futuro.

EMP. Los emprendedores suelen ser generosos y confiados. Son personas que escuchan y que se ayudan entre ellos...

M.A.P. Las personas que entrevistáis en **EMPRENDEDORES** son personas exitosas, muchas de ellas por sus logros, pero todas por su mentalidad. Uno de los factores claramente de éxito es esta generosidad. Hay una creencia común en la gente exitosa: el mundo es abundante. Las personas que no tienen mucho éxito suelen pensar lo contrario. El concepto de abundancia es dar para multiplicar.

EMP. ¿Qué podemos decir a quienes sienten miedo de aprovechar las oportunidades?

M.A.P. Uno tiene que confiar en sí mismo aunque el mundo no confíe en él. Todos tenemos cosas que aportar a los demás. Y es cierto que hay pocas personas que tienen la decisión suficiente para que en el momento en el que se abre el espacio de la



oportunidad, inmediatamente aprovecharlo en lugar de dejarse enredar por todo y bloquearse.

EMP. Una curiosidad para terminar: ¿Predicas con el ejemplo de lo que planteas en tu libro *Tus Tres Superpoderes*?

M.A.P. Te agradezco mucho esta pregunta. Hay que ser cuidadoso con todas las cosas que escribes, no pretendo ser ejemplo de nada, pero sí buscar coherencia. Claro que hay veces que no puedo resistir la tentación de comer lo que no debería, por ejemplo. El punto está en que si te desplazas del objetivo, caigas en la cuenta sin culpa ni vergüenza. Así puedes ajustar sin problemas para hacerlo bien al día siguiente. Si me lo preguntas a mí, no busco la perfección, busco la coherencia.

Mario Alonso Puig busca la coherencia, con ilusión y escuchando. También siendo muy generoso con quienes tenemos la suerte de conocerle y haberle tratado. Cumple todos los rasgos que él mismo atribuye al emprendedor.

Está claro: es uno de los nuestros **E**

“
LA
GENEROSIDAD
ES UNO DE
LOS RASGOS
CLAVE EN LAS
PERSONAS
DE ÉXITO.
GREEN EN LA
ABUNDANCIA
”

Cuando una empresa ve llegar una crisis global, tiene a quién recurrir. Pero el planeta no tiene esa suerte. No existe la indemnización ni el recobro. Solo tenemos la prevención. Y cuanto más tardemos en entenderlo, más graves serán las consecuencias. Desde hoy, la cumbre del clima es cada día de nuestras vidas.

www.creditoycaucion.es

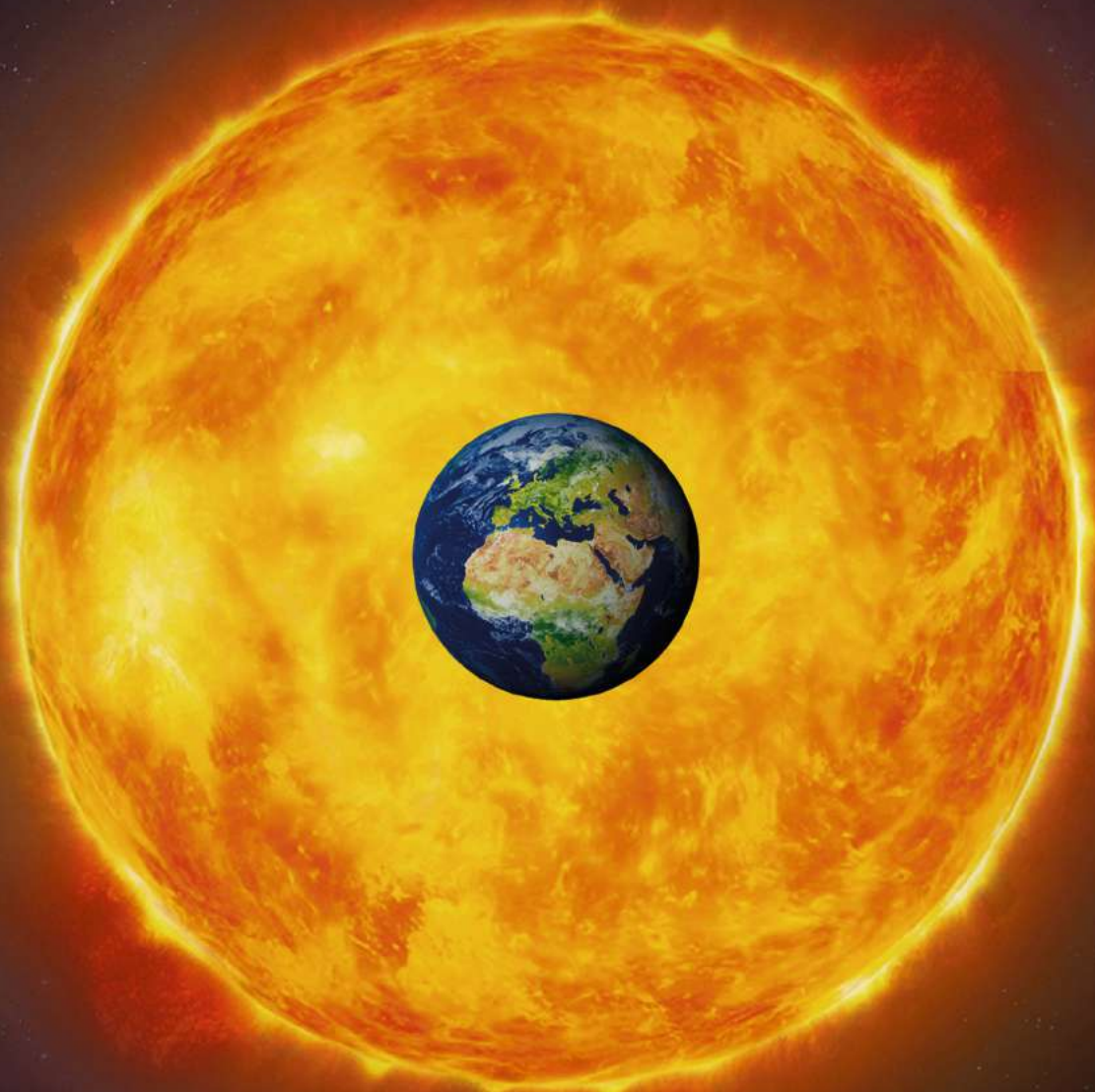
900 401 401

Crédito y Caución
Atradius

90
años

Cobertura de impagos · Respaldo para el crecimiento rentable · Asesoramiento en internacionalización · Garantías para contratos públicos

**Las empresas están cubiertas por un seguro.
El planeta no.**



BORJA ADANERO, CO-CEO Y COFUNDADOR DE THEPOWERMBA

“Nuestro modelo engancha tanto como una serie en Netflix”

Son de las pocas excepciones a la famosa regla de que lo barato sale caro. Han desarrollado un modelo de negocio en formación que aúna calidad con precios bajos. Y les está yendo muy bien.



ISABEL GARCÍA MÉNDEZ

Comparon todos los titulares de la prensa económica hace año y medio cuando el ex presidente de Hawkers y uno de los emprendedores en serie e inversores más potentes de este país, **Hugo Arévalo**, anunciaba su marcha de la empresa ilicitana de gafas para embarcarse en una nueva aventura ligada a la formación de directivos. Asumía así la presidencia en ThePowerMBA, un proyecto que había nacido un año antes de la mano de **Borja Adanero** y **Rafael Gozalo**, dos consultores estratégicos familiarizados con el mundo del emprendimiento, y de **Kike Corral**. Pronto, a ese equipo de cuatro se unió **Félix Ruiz**, ex fundador de Tuenti.

“Empezamos en 2017, porque vimos que había una oportunidad de negocio y un nicho evidente en el sector de las escuelas de negocio donde

los MBA de prestigio cuestan un dineral: en España fácilmente más de 50.000 euros, y en Estados Unidos, más de 200.000. Y, además, requieren un esfuerzo de tiempo también enorme, porque tienes que parar tu vida durante dos años. Nosotros tuvimos la visión de que se podían obtener los mismos beneficios y el mismo aprendizaje de un MBA tradicional de una forma mucho más eficiente”, explica Borja Adanero, co-CEO junto a Gozalo. ¿Cómo? Nos lo resume en varias claves:

Aprender de la experiencia.

“Esto no va de profesores, sino de aprender de los mejores en cada área: emprendedores, altísimos directivos de compañías como LinkedIn, Uber, Amazon... Los mejores”. Entre el plantel de esos “mejores” destacan nombres como los de **Bernardo Hernández**, de e-ventures; **Álvaro Ramírez**, de Contaplus; **Miguel Vicen-**

te, de Antai; **Óscar Pierre**, de Glovo; **Sarah Harmon**, ex de LinkedIn y ahora en Habittissimo, o **José del Barrio**, de Samaipata y ex La Nevera Roja, por mencionar sólo algunos nombres dentro de una lista que quita el hipo. ¿Cómo atraer perfiles tan potentes? “La clave fue al principio cuando captamos personas de nuestro entorno que compartían nuestra visión. Ahora ya la gente quiere participar en el proyecto porque te da notoriedad y contribuye a la marca personal”.

En píldoras. “El segundo factor clave es que lo haces de una forma cómoda. Con flexibilidad total. En un MBA tradicional paralizas tu vida durante dos años. Y aquí lo puedes integrar en tu día, con clases de 15 minutos y en formato vídeo, como si fuera una serie. Así la gente se engancha. A mí muchos alumnos me dicen: yo me enganché a esto, estoy esperando la clase de mañana como si fuese una serie en Netflix”. Es la esencia del microlearning. Además del vídeo, cuenta con unos recursos descargables en PDF y luego soportes en chats, en foros...

A un precio imbatible. “Hemos roto la barrera del precio. En España el coste son 499 euros y en EEUU son 1.000 dólares. El nivel de nuestros alumnos es muy alto: socios de una BigFour, altísimos directivos, propietarios de marcas muy conocidas en España”. Y ¿cómo conseguís que esta gente de tan alto nivel se anime a probar un producto aparentemente low cost? “Nosotros ofrecemos una propuesta innovadora y transgresora a gente inquieta e innovadora, porque es una propuesta que conecta de forma natural. Pero es cierto que

LA EMPRESA EN CIFRAS

100

SON LAS PERSONAS

que integran el equipo de ThePowerMBA

20.000 ALUMNOS

han probado ya el método

29

SON LOS PAÍSES EN LOS QUE ESTÁN PRESENTES

499

es el **PRECIO** del curso en España



al romper la barrera del precio hemos tenido que explicarlo. Nuestro precio bajo no es consecuencia de que sea un low cost, sino de que hemos innovado en el modelo de negocio: las escuelas de negocio venden muy poquitos programas a un precio muy caro y nosotros vendemos decenas de miles de programas a un precio más económico. Al final los números salen”.

Contenidos actualizados. “Para nosotros es muy fácil: vemos una empresa que funciona bien, por ejemplo en vuestra revista, la analizamos y les llamamos para que vengan a contarla a la escuela. En dos semanas está el caso incorporado al programa. Eso es algo impensable en las escuelas de negocio tradicionales, donde pueden estar trabajando con casos de estudio de hace diez años. Además, la mayoría de nuestros profesores no colaboran con otras escuelas porque el sistema tradicional no encaja con ellos”.

“El lanzamiento en el mes de abril del programa en inglés desde Estados Unidos nos va a permitir convertirnos en la primera escuela de negocios global”

Creando comunidad. “Hemos conseguido crear un movimiento que es realmente muy potente e imparable. Hay más de 100 eventos al año y muchos de ellos ya están organizados por las comunidades locales de los propios alumnos en Bilbao, Sevilla, Barcelona.... Nosotros organizamos eventos grandes, pero es la propia comunidad la que pone en marcha otros eventos casi todas las semanas. Nuestra comunidad es tan grande y crece tanto, que al final tienes un grupo fuerte en el que apoyarte y donde encontrar soporte... Y con un índice de recomendación altísimo: la gente se siente muy orgullosa de ser ThePowerMBA y suben

stories, comparten acreditaciones. La recomendación ha sido un motor brutal.”

Hacia una escuela global.

“Nuestra visión es ser la primera escuela de negocios global. Ahora mismo no existe eso: hay escuelas como Harvard o Stanford, mundialmente conocidas, pero no hay escuelas de negocio que tengan cientos de miles de alumnos por todo el mundo. Nosotros hemos creado el programa en español porque somos de aquí, y en muy poco tiempo hemos alcanzado los 20.000 alumnos en 29 países. Pero el programa inglés en el que ya estamos trabajando desde Estados Unidos y que lanzamos en abril, incluye gente de Harvard, de Stanford, del MIT y de empresas “billionarias” y nos va a permitir dirigirnos hacia un mercado global. No lo ha conseguido ninguna escuela de negocios antes”. **E**

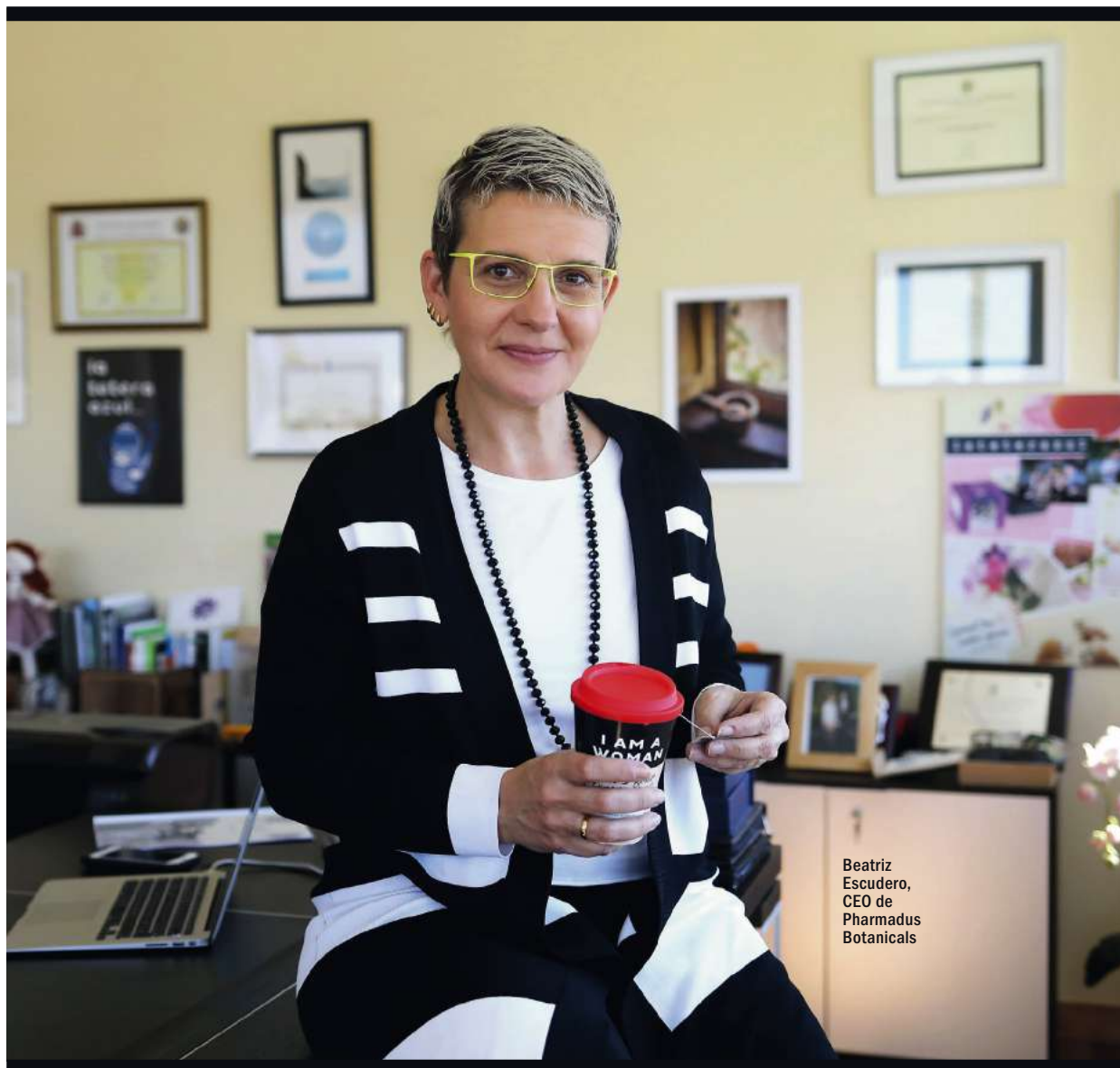
PHARMADUS BOTANICALS, FABRICANTE DE MANASUL

El éxito internacional desde el entorno rural

Esta compañía, fundada hace 55 años en la comarca de El Bierzo, alcanzó el éxito gracias a las famosas infusiones Manasul. Más de medio siglo después, sigue triunfando a nivel internacional gracias a un trabajo constante en innovación y sostenibilidad, todo ello desde la misma zona rural que la vio nacer.



DIEGO S. ADELANTADO



Beatriz
Escudero,
CEO de
Pharmadus
Botanicals

“Estamos ampliando el portfolio con líneas de infusiones funcionales y premium”

Desde los años 80, Manasul es una de las infusiones más conocidas de España. El éxito de su producto estrella –la infusión más utilizada para el estreñimiento y el control de peso– ha llevado a esta compañía familiar, fundada en un pueblo de León en 1965, a facturar cuatro millones de euros en 2019. Ahora, se fijan como reto alcanzar los seis millones en el año 2022, gracias a un ambicioso plan de expansión internacional. **Beatriz Escudero**, CEO de la compañía e hija de uno de los hermanos que la fundaron hace 55 años, valora las claves del crecimiento de la compañía.

“Uno de los pilares fundamentales del éxito, con los que ya hemos crecido la segunda generación, se da a finales de los 80: la internacionalización. El hecho de haber crecido ya con una implantación internacional hace que pierdas muchos miedos. En España nos da un poco de miedo lo de salir fuera, por el arraigo que tenemos al sentido de la familia, la casa y el entorno. Tenemos muchos complejos a la hora de salir y, cuando se hace, te das cuenta de que la gente aprecia muchísimo los productos españoles por la calidad y la seguridad alimentaria que tenemos”, valora Escudero.

Sin embargo, no todo ha sido un camino de rosas. Como en muchas empresas fundadas y dirigidas por los miembros de una familia, las diferencias sobre el futuro de la compañía desencadenaron una división entre los hermanos fundadores, lo que provocó su separación. Es entonces, durante los años 90, cuando el padre de Escudero y sus herederos comienzan a gestar Pharmadus Botanicals, “algo más asentado, aunando el conocimiento tradicional que teníamos sobre plantas medicinales junto al conocimiento científico y los mecanismos de control”, explica.

ENFOQUE CIENTÍFICO

El proyecto comenzó a andar en 2002, y terminó saliendo al mercado en 2006 con la intención de dar una base científica a las propiedades de las infusiones que comercializan. “Aunque lo que hacemos aquí son infusiones, lo que nosotros desarrollamos es un laboratorio farmacéutico, porque buscamos todo el rigor y control de la industria farmacéutica, con una base científica muy



importante. Buscamos un poco el ‘di lo que haces y haz lo que dices’. Es decir, que si explicamos que esta infusión vale para esto, que se pueda avalar con estudios científicos”.

55 años de historia resumidos en pocas palabras, donde Pharmadus Botanicals ha tenido que lidiar con varias crisis económicas de ámbito nacional y global. En esto, Escudero cree que la primera de las claves para sobrevivir a un periodo de recesión se encuentra en la internacionalización de la compañía.

“En el momento en que diversificas mercados, se pueden paliar las crisis de algunas zonas creciendo en otras”, valora.

Otra de las patas que han sostenido el éxito de Pharmadus Botanicals durante más de medio siglo es la innovación constante. Además de Manasul, su producto más conocido, la compañía desarrolla una línea de infusiones funcionales –para molestias físicas o para llevar una vida más saludable, entre otros aspectos– y una gama de infusiones premium, enfocada a la hostelería. “La gente debe aprender a disfrutar de las infusiones. Por ello, intentamos crear momentos para tomar infusiones, como nuestra línea para maridar con quesos o cervezas. Si mezclas un trozo de queso de un tipo y una bebida tibia con determinadas plantas, se sacan los lácticos del queso y se crea una gran cantidad de olores y sabores. Además, hacemos muchas colaboraciones con marcas de quesos o mermeladas. Todo ello cuidando los detalles al máximo”, explica Escudero.

La CEO de la compañía nombra el respeto al producto que comercializan como el tercer pilar para sobrevivir tanto tiempo con éxito. Podría ser algo evidente, pero para Escudero no siempre se ha valorado a las infusiones como se merecen. “En un primer momento, hace años, a los hosteleros les regalaban las infusiones al comprar café, y la gente no apreciaba nuestro producto. En cambio, nosotros hemos hecho una apuesta por poner en valor todo lo bueno que tienen las infusiones, intentando ofrecer el mejor artículo posible”, explica.

EL RETO DE LA SOSTENIBILIDAD

Uno de los pilares del presente y del futuro de la compañía es la sostenibilidad y el cuidado del medioambiente. Para ello, dejaron de utilizar plásticos en sus envases en el año 2017, una iniciativa ▶

“ Nos encanta trabajar aquí, en el Bierzo; tenemos una vinculación muy emocional con esta tierra ”

complicada en un primer momento. “Nos fue muy difícil encontrar materiales que se adaptaran a nuestras máquinas. Desde 2017, hemos trabajado con nuestros proveedores y en nuestra propia estructura interna para cambiar ciertas prácticas. Por ejemplo, las bolsas de papel tradicionales llevaban microplásticos en los bordes, necesarios para su termosellado, y los hemos sustituido por polímeros biodegradables. Además la bolsita en la que iba la infusión, que era de plástico, la hemos sustituido por papel y cintas biodegradables”, explica Escudero.

Tres años después, Pharmadus Botanicals cuenta con la certificación FSC, que se otorga por realizar un uso sostenible de los bosques, y ha dejado de poner en el mercado cuatro toneladas de plásticos al año. Sin embargo, la coherencia con los valores de sostenibilidad no concuerda, de momento, con la rentabilidad.

“Lo consideramos una inversión de futuro. Ahora no es muy eficiente económicamente porque los materiales nos cuestan un 30% más que antes, pero buscamos la diferenciación y el cliente comprometido. Cuantos más seamos consumiendo productos sostenibles, confiamos en que los precios bajen y nos permita reducir costes”.

DE LA COMARCA DE EL BIERZO HASTA EE.UU.

El principal mercado de exportaciones de Pharmadus Botanicals es Estados Unidos. Además, cuenta con presencia en algunos países árabes y en Latinoamérica. En definitiva, una amplia presencia internacional que sigue teniendo como punto de partida la comarca de El Bierzo, una agrupación de 38 municipios que no suman más de 150.000 habitantes en total.

“Nuestro principal problema es una cuestión logística, que afecta a España de por sí como país del sur, y a nosotros por estar en una zona periférica. Otra de nuestras dificultades es la atracción de talento. La gente está acostumbrada a vivir en grandes ciudades, donde hay más oportunidades, y atraer el talento a entornos rurales es más complicado”, identifica Escudero como los principales escollos. Sin embargo, nunca se han planteado trasladar su sede a una ubicación con



más posibilidades. “La gente nos pregunta por qué no nos hemos movido a un núcleo más grande, pero es que nos encanta vivir aquí. Aquí nacimos, y la vinculación con esta tierra es muy emocional, algo muy común en empresas familiares”, afirma.

Aunque Escudero recomienda el emprendimiento en las zonas periféricas por su buena calidad de vida, no obvia las dificultades logísticas de las zonas rurales. Para solventar esos problemas, apunta como aspecto fundamental a “la digitalización completa de todo el territorio de forma urgente, porque es un aspecto clave para ubicarse un entorno más pequeño, y es uno de los pilares fundamentales para la innovación. Existen herramientas que nos podrían permitir ser mucho más competitivos, eficientes, utilizar menos recursos...”

PARTNERS CON MUCHO NIVEL

Ante estas dificultades, la colaboración entre empresas y centros de estudio e innovación son claves. Pharmadus Botanicals trabaja “codo con codo” con los centros tecnológicos y las universidades de Castilla y León “para desarrollar alimentos funcionales que permitan mantener una microbiota saludable”. Además, participan en un proyecto de digitalización con otras empresas para desarrollar sistemas de trabajo en la nube.

Pese a todo ello, la presencia de la compañía fuera de España ha convertido a su equipo en experto en el mercado, aprendiendo a identificar las tendencias del sector. Un factor que, para Escudero, asegura el futuro. “Recibimos tanta información en gustos y tendencias, que nos permite aplicarlo en el resto de mercados. La gran parte de la innovación viene de EE.UU. y, cuando algo se convierte en tendencia allí, puede tardar en llegar a España tres meses o tres años pero, al final, llega seguro”.

De momento, los resultados les dan la razón. Tras facturar cuatro millones de euros en 2019, los planes pasan por alcanzar los seis en 2022, intentando aumentar su presencia en EE.UU. “Estamos preparando un montón de cosas, sembrando para luego recoger. En España hacemos entre un 6% y un 10% de forma sostenida, aunque la parte internacional es la más potente”, valora Escudero. ■

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

**SOFTWARE DELSOL HA LOGRADO
CUADRAR HORARIOS PARA TRASLADAR
A TODA SU PLANTILLA LA SEMANA
LABORAL DE CUATRO DÍAS**

Son las siete de la mañana y suena el despertador. ¿Qué día es hoy? Miércoles. Aún queda media semana de trabajo por delante. ¿A que esta situación te resulta familiar? Sin embargo, esta escena pronto será sólo un recuerdo para los trabajadores de Software DelSol. Para ellos, el miércoles es la víspera de su *juernes*, ya que su semana laboral es de lunes a jueves.

Esta empresa de Jaén, dedicada al desarrollo de software contabilidad y gestión comercial para pymes, profesionales y autónomos, es una de las primeras compañías del mundo en dar este paso. Uno de los precedentes más conocidos es el de la filial japonesa de Microsoft, aunque sólo realizó una prueba de la semana de cuatro días durante el pasado mes de agosto. La experiencia fue satisfactoria, ya que aumentó su productividad casi un 40%. Otras empresas pioneras son Indy Cube, Pursuit Marketing o Perpetual Guardian. También lo estuvo considerando la fundación de investigación británica Wellcome Trust, pero lo acabó desestimando por la complejidad para trasladar esta medida a toda su plantilla.

Software DelSol sí que ha conseguido conciliar los intereses de la empresa y de todos sus empleados para permitir un día más de descanso semanal, sin perjuicio de su salario. Quienes no trabajan en atención al cliente, van a la oficina de lunes a jueves, haciendo una jornada diaria de 9 horas. Es decir, 36 horas a la semana, reduciendo su jornada semanal desde las 40 horas que trabajaban antes.

Los compañeros que atienden a los clientes también van cuatro días, pero rotan para disfrutar de ese tercer día de descanso semanal. El trabajador que libra un lunes, no irá el martes de la siguiente semana. Y así hasta que le toque descansar el viernes. En ese caso, empalma con su nuevo turno, de modo que libra también el lunes de la semana de después, juntando un 'minipunteo' de cuatro días cada cinco semanas.

VENTAJAS DE LA 'SEMANA INTENSIVA'

La semana laboral de cuatro días trae beneficios para los trabajadores y para la empresa.

Conciliación y clima laboral. "Los empleados tienen un día para hacer todo aquello que

Ya están aquí los fines de semana de tres días

La compañía jienense Software DelSol se convirtió el pasado mes de enero en la primera empresa española –y de las primeras del mundo– en adoptar la semana laboral de cuatro días, descansando viernes, sábado y domingo.



DAVID RAMOS

normalmente no pueden hacer, como gestiones administrativas, etc. También cambia mucho la forma de afrontar la semana cuando el lunes ya quedan sólo tres días para el fin de semana", comenta **Fulgencio Meseguer**, director ejecutivo de la compañía.

Mejor desempeño. Unas mejores condiciones laborales generan empleados más satisfechos. Y esto repercute positivamente en su trabajo. "En un modelo de negocio como el nuestro, basado en un producto *freemium*, el plus que ofrecemos es el servicio. Tiene que ser excelente. Un trabajador a gusto rinde más y da un servicio superior", explica Meseguer. Además "ha aumentado el orgullo de pertenencia a la organización".

Reputación e imagen. La medida ha provocado un aumento de la reputación corporativa y la imagen

de la empresa, lo que se está repercutiendo en la atracción tanto de nuevos clientes como de talento profesional. En este sentido, Meseguer señala que están recibiendo una avalancha de currículums.

Menor gasto energético. Varios departamentos cierran un día más a la semana, reduciéndose la factura energética de la compañía. Esto también contribuye al medio ambiente. Además, al reducirse los desplazamientos de trabajadores, disminuyen el gasto en combustible y las emisiones de gases.

BARRERAS PARA SU ADOPCIÓN

Aunque la semana de cuatro días ofrezca ventajas, también comporta muchos desafíos.

Falta de precedentes. Meseguer indica que la principal dificultad fue la falta de precedentes, con la incertidumbre que supone ser pioneros. Así, afirma que ha sido "una medida que ha requerido tiempo y trabajo de estudio antes de ser implantada". Aunque en su empresa está consiguiendo buenos resultados hasta el momento, Meseguer matiza que "no tiene por qué servir a otras compañías".

Encaje de turnos y horarios. Tampoco fue sencillo cuadrar el calendario para seguir dando un servicio de calidad. "Hubo varias propuestas y turnos que se fueron planteando, hasta que llegamos a nuestra solución", explica Meseguer. Junto al sistema de rotación detallado, la empresa se reforzó con 25 nuevos empleados en 2019.



UN PASO MÁS EN BIENESTAR LABORAL

Aunque la adopción de la semana laboral de cuatro días es muy llamativa, no es una medida aislada para Software DelSol. “Desde los inicios, tenemos claro que hay que cuidar al equipo humano. Tenemos convenio colectivo propio desde hace dos años, para recoger todas las mejoras que no encontrábamos en el convenio marco”, afirma Meseguer.

Por ejemplo, dicho convenio recoge un incremento salarial anual mínimo del 3%. Además, en la empresa nunca se ha trabajado los viernes por la tarde. También cuenta con jornada intensiva en verano, desde el 15 de junio hasta el 15 de septiembre. Y con la nueva semana laboral de cuatro días, en esta época trabajarán 28 horas semanales.

Por otra parte, desde que la empresa se trasladó a su ubicación del Parque Tecnológico de Mengíbar (Jaén), hace cinco años, dispone de un servicio de comedor gratuito para sus empleados. También tienen a su disposición piscina, pista de pádel,

Fulgencio Meseguer,
director
ejecutivo
de Software
DelSol.

gimnasio, jardines, salas de descanso, fútbolín, tobogán, etc.

¿A QUÉ SE DEDICA SOFTWARE DELSOL?

La compañía, fundada en 1993, ofrece software de contabilidad y gestión para pymes, profesionales y autónomos. En el año 2000, apostó por un modelo *freemium*, distribuyendo gratuitamente sus aplicaciones de escritorio. Sus ingresos proceden del pago por los servicios de valor añadido, como atención al cliente, actualizaciones y formación. También ofrece aplicaciones en la nube, que tienen un coste de alojamiento y servidores. Además, hace un par de años comenzó a ofrecer productos para dispositivos móviles. Y el pasado año desarrolló una aplicación de control de presencia, para dar respuesta al registro obligatorio de la jornada laboral. Cerró el ejercicio 2019 con una facturación de 9,4 millones de euros y este año espera que sus ventas crezcan hasta los 11,5 millones de euros. ■

FRANCIS DEBEUCKELAERE, PRESIDENTE
REGIONAL EN EUROPA DE BACARDI

“España es un mercado para innovar con las bebidas alcohólicas”

El máximo responsable del mercado europeo de Bacardí nos cuenta cómo afrontan el cambio de ciclo de las bebidas alcohólicas –con una tendencia a la baja en el consumo– y el papel de España en sus planes de futuro.

 PILAR ALCÁZAR

Francis Debeuckelaere es una de las personas que mejor conoce el mercado de las bebidas alcohólicas. Durante años, ha sido el principal responsable de la estrategia comercial de Bacardí en los Países Bajos y desde 2017 es presidente de todo el mercado europeo. Su grupo engloba más de 200 marcas de bebidas alcohólicas, entre ellas, marcas líderes como Martini, Bacardí, Santa Teresa, Eristoff, Bombay Sapphire, Dewar's... Un grupo con 150 años de historia que se enfrenta a una clara tendencia a la baja en el consumo de sus productos por los cambios de hábito del consumidor actual, más preocupado por la salud. él, sin embargo, asume el reto sin rechistar y se muestra muy optimista de cara al futuro porque, dice, “nos queda todo por innovar en el mercado de las bebidas alcohólicas, que ha sido tradicionalmente muy conservador y ha cambiado muy poco a lo largo de la historia”.

EMPREENDEDORES. ¿Qué planes tienen para hacer frente a la caída de ventas generalizada?

FRANCIS DEBEUCKELAERE. El mercado está en un menos tres. La gente bebe menos, es cierto. Pero hay una tendencia a beber mejor. Entonces, veo buenas oportunidades en todo el segmento premium. En bebidas artesanales, por ejemplo, hay una clara oportunidad siguiendo el camino de lo que ha sucedido con la cerveza. También toda la línea de las bebidas sin alcohol. Nosotros no habíamos hecho nada hasta ahora. Hace unas semanas lanzamos Martini sin alcohol, que hemos conseguido hacerlo con una calidad increíble. Por ahí hay un mercado completamen-

te virgen en el que no hemos entrado. Tenemos que cambiar lo que hacemos porque el consumidor está cambiando. Pide productos con menos alcohol, menos azúcar, más ecológicos... Vamos a ir adaptándonos a todas estas exigencias.

EMP. ¿Significa que vamos a ver en el mercado ginebras sin alcohol, rones sin alcohol o whisky sin alcohol?

F.D. Hoy técnicamente es imposible porque para suplir la falta de alcohol se le añade mucha azúcar. Estamos haciendo pruebas en estos momentos pero no queremos ir en la dirección de añadir azúcar para camuflar el sabor. La idea es hacer como con el vermouth, mantener el mismo proceso de elaboración clásico y con una tecnología extremadamente sofisticada extraer el alcohol y dejar el cuerpo del vermouth intacto. Pero de verdad que si tenemos que hacer Bombay Sapphire con la misma calidad sin alcohol necesitamos dos años más para conseguirlo, como mínimo. He visto un ron oscuro sin alcohol en Inglaterra que es una catástrofe. No es un competidor. No es la línea que nosotros vamos a seguir. Hasta que no consigamos resultados verdaderamente buenos no lanzaremos nada.

EMP. Pero hay también nuevos momentos de consumo que pueden ayudar a aumentar las ventas, como el tardeo y el *after work*.

F.D. El *after work* es el nuevo aperitivo. Creo que el aperitivo va a seguir creciendo y esa tendencia beneficia a Martini. El consumidor está en esa tendencia de menos discoteca,



menos alcohol y más vermú. De hecho, aquí en España crece por encima de cualquier otra categoría. Hay una tendencia de consumo de vermú por parte del público millennial y con la marca Martini de forma consistente. Las nuevas generaciones han sido fundamentales para el crecimiento de la marca en España.

EMP. ¿Hay mucha diferencia entre el consumo de alcohol en España y en el resto de Europa?

F.D. Mucha. Para empezar, en España el 80% del negocio está en la hostelería. En Europa es justo al revés. El 20% se consume en bares y hoteles y el 80% en el hogar. Eso es una cosa. Otra es que algunos segmentos son muy diferentes aquí. Lo que es típico aquí, el vermú, que se toma solo o con hielo, en Europa se toma con tónica. El consumo de ginebra aquí se ha estabilizado, pero en otros países hay un crecimiento del 20% o 25%. Para bebidas como la ginebra, el vermú y el ron oscuro España va por delante. Tienes también el hecho de que hay aquí muchos turistas. Por eso el mercado español es muy especial para detectar tendencias. Permite hacer experimentación y la experimentación se hace en la hostelería, no en el supermercado. España es un mercado muy importante para nosotros también por volumen. Representa el 15% del mercado total de toda Europa.

EMP. ¿Qué cambios se avecinan por el lado del consumo en hostelería?

F.D. Sobre todo el tema de la coctelería. Se está haciendo una



Parte de los jóvenes desempleados que participarán en la formación de Bacardi y la European Bartender School.

La apuesta por el empleo de Bacardi

El programa de formación *Shake your future*, impulsado por Bacardi y la European Bartender School, formará como *bartenders* a 19 jóvenes desempleados durante diez semanas para que puedan trabajar posteriormente en negocios de hostelería. Para facilitarles el acceso al mercado laboral, la formación se completa con un periodo de prácticas en algunos de los mejores bares y restaurantes del país. Una iniciativa que en España se realiza con la colaboración de Barcelona Activa y que en total implicará a mil jóvenes de 12 países del mundo en los próximos tres años. Con esta acción aspiran a reducir el elevado nivel de desempleo que existe en toda Europa, y particularmente en nuestro país. El programa se ha lanzado ya con éxito en Francia, Italia y España y se replicará en el resto de países en los próximos 4 años.

inversión increíble. Antes había algún coctel bar en las ciudades, ahora hay uno en cada hotel. Por eso hemos lanzado el desafío *Shake Your Future* con la European Bartender School, para formar a la gente que trabajará en coctelería. Los jóvenes prefieren tomar cerveza, pero la hostelería gana más dinero con los cócteles que con la cerveza. Y nosotros queremos ayudarles. No sólo queremos vender nuestra botella, queremos que la gente que trabaja en hostelería gane más dinero. Y tenemos que cambiar un poco nuestra manera de pensar en esto. El servicio es muy importante en la hostelería. Trabajamos mucho pero queremos trabajar mucho más y pensar en cómo ayudar a quienes trabajan en el bar, en el restaurante, etc. para que ganen dinero. Queremos ser un *partnership* real. Y ahora mismo para ellos un problema importante es que no tienen suficiente mano de obra.

EMP. ¿Los bares van a preferir contratar esa mano de obra en lugar de invertir en tecnología robótica que ya existe en el mercado?

F.D. Ciertamente que hay robots barman, pero veo complicado que sustituyan a los camareros de toda la vida porque hay muchos tipos de cócteles. La velocidad a la que pueden trabajar no es muy grande. Nosotros en este sentido estamos apostando por un tirador que produce cócteles de grifo, Tails Cocktails. Para tirar los cócteles como se tira la cerveza. Hemos comprado parte de una compañía que los produce, porque puede ser una buena solución para los pequeños comercios. Ya lo hemos lanzado en Bélgica, Holanda, Francia y Alemania y lo lanzaremos en España el próximo año.



ÓSCAR HERRÁIZ, DIRECTOR GENERAL DE **DENTSU X ESPAÑA**

Del impacto a la experiencia: las claves de la nueva publicidad

Con poco más de dos años de vida, Dentsu X España se ha convertido en una de las agencias de medios más potentes del panorama nacional. Entrevistamos a su director general para que nos cuente cómo han cambiado las reglas del juego en la publicidad.

-



JULIA CORONAS

The experience beyond exposure". Con este *claim*, "experiencia más allá de la exposición", la multinacional nipona Dentsu Aegis Network quiere dar respuesta a los retos que se plantean a nivel comunicativo en el mundo de hoy. ¿Qué quiere decir esto? "Que actualmente no es suficiente para conseguir los efectos de la publicidad y la comunicación con generar impacto. Ahora, lo que las agencias tienen que lograr es que las marcas con las que trabajan generen experiencias con sus clientes, que permitan crear fuertes vínculos emocionales. Es decir, una parte fundamental de una agencia de medios del siglo XXI es generar innovación y experiencias para el usuario a través de medios u otras acciones que

sean más especiales que la publicidad", explica **Óscar Herráiz**, director general de Dentsu X España.

Y ¿cómo construye la marca la experiencia del cliente? "El diseño de esta experiencia debe ser integral y estar presente a lo largo de todos los puntos de contacto que esa marca tiene con el consumidor: desde que el potencial cliente o usuario tiene conocimiento del producto o la marca hasta que considera la opción de probarlo, lo consume y le genera una experiencia. Todos los distintos puntos de contacto deben

ser muy homogéneos y consistentes". Y cuando se produce algún fallo en alguno de ellos se origina "una falta de credibilidad enorme en la marca. De ahí la complejidad de construir una experiencia homogénea y consistente porque tienes que tener en cuenta absolutamente todos los puntos de contacto. Además, en los tiempos actuales, en los que todo se amplifica, el no cumplir con la promesa de producto o servicio o fallar en alguno de los puntos de contacto de los clientes con la marca puede ser incluso dramático".

RELACIÓN BIDIRECCIONAL

En esa construcción de la experiencia del cliente, ¿cómo debe ser la relación de la marca con su público? "Bidireccional.

Hemos dejado atrás los tiempos en los que las marcas hablaban a un ente abstracto. Ahora tienen que estar preparados para esa doble dirección y eso implica que probablemente muy a menudo escuchen opiniones que no les gusten. Además, ha de ser omnicanal: es decir ha de estar en todos los puntos de contacto de la marca con el cliente. Y eso implica estar en los medios pagados, en los medios propios, en los medios ganados... En todos los canales de comunicación que pueda tener la marca. Pero, además, toda la relación con el consumidor debe transmitir los valores de marca de una manera transparente, honesta y homogénea”.

HACIA UNA MARCA RELEVANTE

Para ser relevantes en los tiempos en que vivimos, “las marcas deben cuidar fundamental cuatro valores o aspectos: credibilidad, utilidad, confianza y generar experiencias. Transmitir credibilidad se traduce en cercanía y autenticidad. La utilidad no hace referencia sólo a satisfacer una necesidad del consumidor, sino también a cumplir un propósito, a ser útiles desde un punto de vista social, a ser colaborativas. A su vez, las marcas han de generar confianza a través de los propios productos o servicios que ofrecen y a través de los valores de la propia compañía. Y la creación de experiencias debe darse en todos los canales y ser muy emocional. No son suficientes los aspectos racionales en la relación de las marcas con su público”.

¿Y todo eso se puede conseguir con la publicidad? “La publicidad *per se* sigue siendo importante. Pero no es suficiente. Debes crear contenidos que sean más ricos, atractivos, que no están directamente vinculados con tu negocio y que ayuden a generar esas experiencias. No basta con los contenidos publicitarios. Hoy por hoy, las estrategias de publicidad más efec-

tivas son aquellas que ponen en valor dos objetivos: campañas orientadas a obtener resultados, pero que al mismo tiempo creen imagen de marca y de valores relevantes para la marca”.

CRECIMIENTO CONTINUO

Con apenas dos años recién cumplidos, la filial española del grupo japonés encara su tercera temporada con el firme objetivo de seguir creciendo a doble dígito y mantenerse en el top ten de las agencias de medios. “El gran valor diferencial de Dentsu es que es la

ALGUNOS DATOS CLAVE

100
millones facturó Dentsu
X España en 2019

75
personas que componen
el equipo

77
son los clientes con los
que esperan culminar
2020

Dentsu Aegis Network
está presente en más de
70
países

primera agencia de medios nacida en la era de digital y eso significa que no tiene mochilas del pasado, de manera que soluciona problemas de hoy, sin ningún tipo de herencias y siendo disruptivos”. Y en esta línea se inscribe el segundo objetivo, que pasa por ofrecer “un servicio diferencial y disruptivo a nuestros clientes”.

APOYANDO AL TALENTO

El tercer objetivo de esta tercera temporada, “que es para mí el más importante, es seguir descubriendo, elevar y atraer el talento. En esta época de absoluta primacía de la tecnología, es fundamental entender que la clave de todo este negocio son las personas, el talento. La tecnología puede ser muy buena, pero aparece, se desarrolla y desaparece. Y son las personas las que pueden sacarle el máximo potencial para encontrar la mejor solución”.

A nivel global, la casa madre, antes muy enfocada en Asia y pacífico, ha iniciado una expansión en los últimos tres años hacia los mercados claves de Europa. “En el 2019 Dentsu fue la network de agencias de medios que más rápido crecimiento tuvo a nivel mundial. Pero el crecimiento no es nada sino somos capaces de ofrecer un servicio lo más homogéneo posible. De manera que cuando se lanza la agencia a otros países, el nivel de servicio y excelencia debe ser el mismo que el existente en los países activos”.

¿Qué debe hacer un emprendedor para que mejorar su impacto y su relevancia? “Que se centre en el desarrollo del producto y del servicio. Las estrategias y la publicidad te sirven para amplificar la capacidad de llegada a tu potencial consumidor, los medios son terriblemente eficientes en la generación de demanda, pero la clave es tener un producto diferencial”. En otras palabras, la publicidad no vende humo. ■

Sincronización perfecta en la planta de Martorell

UN COCHE CADA 40 SEGUNDOS

Cada día completan la cadena de producción un total de 2.400 vehículos. Para conseguir estos resultados es necesario que todo dentro de la fábrica funcione con una coordinación y una sincronización absolutas. Estos son los detalles de esta peculiar coreografía.

Fabricar un coche cada 40 segundos exige una sincronización milimétrica para que todas las piezas estén disponibles en el minuto exacto en el que son necesarias. Una coreografía precisa que se repite hasta 2.400 veces a lo largo del día en la planta de Martorell: tantas veces como coches producen bajo el sistema *just in time* en cada jornada.

El pistoletazo de salida lo da el propio cliente cuando realiza un pedido en cualquiera de los concesionarios que la marca posee en los más de 80 países donde está presente. Allí el usuario elige el motor, el color, el modelo, los acabados, la tapicería... Miles de pedidos personalizados que se reciben en la fábrica de Martorell y que son analizados al detalle para que no falte ni una pieza en la producción que se planifica para las cuatro semanas siguientes.

El siguiente paso de baile, tras el

pedido y la planificación, se realiza ya en talleres: tras pasar por el área de prensa, en la zona de chapistería se monta el bastidor donde ya se inserta el chip que incluirá todo el ADN del vehículo a lo largo de toda la cadena de montaje para que no haya ningún error sobre los materiales, colores y

El primer paso lo da el usuario al hacer su pedido en los concesionarios que tiene la marca en más de 80 países

accesorios que debe incluir ese y sólo ese modelo.

De chapistería pasa a los talleres de pintura y montaje donde se realiza el ensamblaje de las diferentes piezas de cada vehículo a lo largo de 2 km de línea y en diversos niveles. Gracias al chip insertado en el bastidor, las

piezas llegan al tramo en el que tienen que acoplarse justo en el momento en que son necesarios. Es el mencionado sistema *just in time* que permite hacer modelos distintos y con especificaciones completamente diferentes de forma consecutiva.

Las puertas se separan de la carrocería y siguen un recorrido separado de 1,4 km. La razón: facilitar el ensamblaje de los 2.000 m de cables que incluye cada coche, del volante, del tablero, de la caja de marchas, del motor... Un total de 6.000 piezas por vehículo, que suman más de 6 millones de piezas para todas las unidades que se producen diariamente en la planta.

Y todo este baile es orquestado por un equipo de 6.600 trabajadores, un personal formado que cambia de turno cada dos horas para evitar los movimientos repetitivos y que operan en una línea cada vez más ergonómica y eficiente.

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 28 de noviembre con emprendedores procedentes de Barcelona.



LAS CIFRAS DEL BAILE



6.600
empleados



trabajan en
la producción



6.000
piezas por coche



Cada
unidad
implica **7 horas**
en los talleres de montaje



Hay
2.000 metros de cable
en cada coche

El ensamblaje
se realiza a
lo largo de

2km



de línea

Las puertas
siguen un
recorrido de

1,4km



separadas de la carrocería



CÓMO IDENTIFICAR
EL MEJOR MOMENTO PARA
LANZAR UNA EMPRESA

Ni antes

ni después



ISABEL GARCÍA MÉNDEZ

Tan malo es llegar demasiado pronto como demasiado tarde al mercado.

Lo aseguran los expertos y lo demuestra la práctica empresarial.

El “momento” es tan importante como la ejecución de la idea o el equipo. ¿Sabes cómo identificarlo?

Cuando Idealabs lanzó Z.com, un portal de entretenimiento, en 1998 la penetración de la banda ancha era muy pequeña y resultaba muy difícil ver vídeos online. La empresa cerró en 2003 y sólo dos

Por qué han triunfado empresas como Airbnb o Uber y no otras como Pets.com o Friendster? Todas tenían financiación, partían de una buena idea y contaban con

un gran equipo. La razón hay que buscarla en algo tan básico como el momento o, en palabras de **Bill Gross**, CEO de Idealabs, del “timing”. En su charla *The single biggest reason why startups succeed*, asegura que tras analizar la trayectoria de más de 200 startups para identificar por qué unas tenían éxito en el arranque y otras no, concluyó que el factor más importante era el *timing*, en un 42% de los casos, seguido del equipo, en un 32%, y, en tercer lugar, la idea, con un 28%. Que el público esté preparado para recibir tu propuesta, que los medios técnicos y las infraestructuras sean las adecuadas o que la legislación lo permita son algunos de los requisitos imprescindibles para que el “momento” o *timing* sean realmente adecuados.

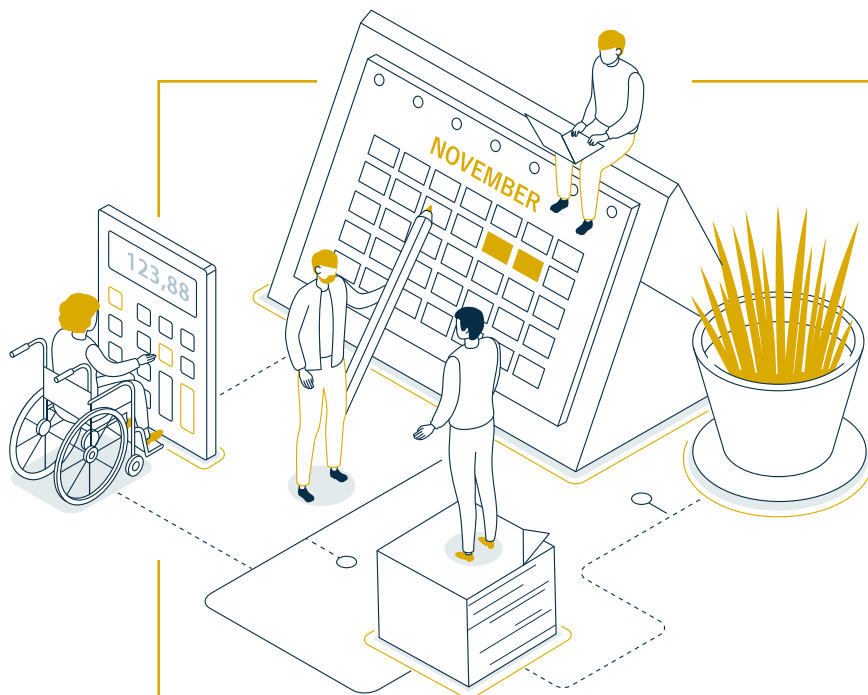
años después, en 2005, nació Youtube, cuyo éxito es conocido. ¿La diferencia? La banda ancha había alcanzado el 50% en EEUU. ¿Habría podido triunfar un modelo como Cabify hace quince años sin la masiva implantación de los smartphones? ¿Habría arrasado Facebook si se lanzase ahora? “Empezar un proyecto en el momento correcto no es garantía para el éxito, pero hacerlo en el momento equivocado es causa segura de fracaso”, explica **Sergio Palmero**, cofundador de Buzome. El momento perfecto, pues, estaría definido por “el *product/market fit* o ajuste de tu producto al mercado que, cuando se produce, es como estar enamorado, uno se da cuenta de ello,” concluye **Aitor Grandes**, CEO y cofundador de Meta.

ELEGIR EL MOMENTO MÁS ADECUADO

Equivocarte en la elección del momento puede tener consecuencias desastrosas, por eso es importante realizar un exhaustivo análisis “de dos variables, sector y solución. Sobre el sector hay que ver cuáles son las barreras de entrada, si se está produciendo un cambio que revolucione las reglas del juego, identificar cuáles son los players, ver si hay inversión entrando y si las variables macroeconómicas son las adecuadas. En cuanto a la solución, hay que valorar cuál es la percepción del cliente, si es una solución necesaria, si la tecnología es adecuada, si cumple con la expectativa del consumidor”, resume **Enrique de Nova**, CEO y cofundador de Loonfy. Veamos algunas herramientas:



Estadísticas de tu sector. Es muy importante analizar las estadísticas relevantes de tu sector o tu mercado. “En mi caso, estar muy atentos a las estadísticas de robos y de las actuaciones de la competencia te permite saber cuál es el momento adecuado para lanzar nuevos productos o servicios”, explica **Antonio Caballero**, CEO y fundador de Grupo HispanoSegur. Aunque no está de más, como alerta **Carmen Hidalgo**, cofundadora de BeBup, matizar este análisis: “para nuestro negocio,



listas de regalos para nacimientos, por ejemplo, descubrimos que la tasa de natalidad en un país no era precisamente un indicador fiable, sino el gasto medio por hijo”.

Crear una falsa página de tu producto o servicio es una buena forma de comprobar el interés real que tiene el mercado por tu solución

Testea al mercado. “Define tus hipótesis de negocio y realiza entrevistas o testeos con tu público objetivo, para validarlas o rechazarlas. Una forma de hacerlo es a través de herramientas como Google Forms o Typeform”, aconseja Hidalgo.

Realiza falsos lanzamientos. Crea una página falsa con tu producto/servicio y comprueba cuánta gente está dispuesta a pagar por él, es una buena forma de comprobar el interés del mercado por tu solución antes de invertir capital. Es lo que

hicieron los chicos de Pantala, una plataforma para compartir moda: realizaron un falso lanzamiento y en pocas horas tuvieron 10.000 clientes en lista de espera. “Que potenciales clientes muestren su interés antes si quiera de que tu producto salga al mercado es un indicador muy real de que el negocio puede tener éxito,” confirma Sergio Palmero.

Sin olvidar el MPV. Prueba rápido y equivócate rápido. El Mínimo Producto Viable es muy práctico para conocer, con el menor coste posible, si nuestra propuesta tiene salida. “Para nosotros fue muy importante entender si había una comunidad de viajeros en las redes sociales que tuviesen interés en nuestro modelo y así lanzamos el MPV”, explica **Íñigo Balbín**, country manager de WeRoad Spain. “Hacer un preview mediante un muestreo del producto/servicio a un determinado mercado para ver su comportamiento puede ser una buena opción”, recuerda **Sandra Rodríguez Checa**, presidenta de la Asociación Española de

Emprendedores, Micropymes y Pymes (AEMPYMES). “Esto es especialmente importante en desarrollos tecnológicos. Si piensas que es el momento del blockchain, haz una prueba con 10.000 € y no con un millón”, aconseja **Javier Martín**, mentor de EOI y responsable de Innovación Abierta en Sngular. Es lo que hicieron por ejemplo en MilEnvíos.com. “Haz algo básico y sal rápidamente al mercado, tus propios usuarios te dirán qué necesitan, te ayudarán a pulir tu propuesta de valor y a validar tu idea”, reconoce **Víctor Muñoz**, CEO de la compañía.

Habla, habla, habla y escucha. Como insiste Balbín, “cuando hablas con la gente acerca de tu idea o tu negocio puedes comprobar hasta qué punto les puede gustar tu modelo e incluso puedes recibir el feedback necesario para redefinirlo o para identificar en qué aspectos puede renovarse el sector”. Y luego escucha a tu cliente: “cuál es su problema, cuánto le duele y cuáles van a ser los puntos de dolor que vas a cubrir con tu propues-



ta. Si te centras en lo que más les duele, es fácil que se produzca el encaje con el mercado”, explica **Joan Riera**, profesor de ESADE.

Analiza tendencias. “Hay que ser muy prudentes a la hora de adelantarse en exceso a una tendencia o demanda porque puede ser que no esté ligada a una necesidad y en consecuencia tu proyecto se vea frustrado”, expli-

RECONOCER EL MOMENTO PERSONAL



Además del momento del mercado, no está de más reconocer también si es “tu” momento para emprender. Como señala Santamartina, “has de reconocer si estás preparado tanto a nivel personal como desde el punto de vista de tus capacidades. Saber dónde te metes, conocer el sector, tener experiencia, analizar si tienes las competencias adecuadas y si tienes el tiempo y la disponibilidad para afrontar la aventura”. “El punto de partida para identificar si es el momento de tu empresa, es saber si verdaderamente es tu momento personal. Nosotros fundamos la empresa familiar en 2005, mientras trabajábamos por cuenta ajena, pero no nos lanzamos definitivamente hasta años después cuando ya disponíamos del conocimiento del sector y después de formarnos a nivel universitario y laboralmente”, explica **Juan Puerto**, director y cofundador de La Cyca Garden Services. Y para saber si es el momento personal adecuado propone “hacerse preguntas difíciles porque tu estilo de vida cambiará: ¿el proyecto va alineado con mi propósito de vida? ¿A qué voy a renunciar por emprender y durante cuánto tiempo? ¿Los hábitos que tengo son los adecuados? ¿Qué formación necesito?”.

ca **Rubén González**, CEO y fundador de Raw Super Drink, marca de bebidas isotónicas 100% orgánicas. Para minimizar ese riesgo, Hidalgo propone utilizar Google Trends: “permite obser-

“Hay que ser muy prudentes a la hora de adelantarse en exceso a una tendencia porque puede no estar ligada a una necesidad”, alerta **Rubén González**, CEO de Raw

var a grandes rasgos las tendencias de búsqueda de un término a lo largo del tiempo e incluso comparar dos productos. Si, por ejemplo, observamos en los últimos 5 años las búsquedas de “coche eléctrico” y “coche híbrido”, comprobamos que, aunque hace 5 años presentaban niveles de búsquedas similares, desde hace 3 el eléctrico se dispara en búsquedas”. Otros instrumentos

muy interesantes para observar tendencias son las redes sociales y el análisis “del planificador de palabras clave o cualquier herramienta de análisis de términos de búsqueda, como el pago por click. Nos dará un indicador de si nuestro producto o servicio se está buscando o si la necesidad que pensamos satisfacer se consulta con frecuencia en los buscadores”, concluye.

Infraestructuras, tecnología y regulación. Mariano Kostelec, CEO y cofundador de StudentFinances y cofundador de Uniplaces, se muestra tajante: “es importante mirar cambios económicos, regulatorios y también innovaciones y tecnologías que permitan hacer cosas que antes eran imposibles. Este tipo de cambios generan siempre oportunidades ya que hacen que las necesidades de la gente cambien. Una herramienta simple para identificar si estás en el momento correcto es preguntarse por qué este servicio no

existió antes. La respuesta ayuda a identificar si estamos en el momento correcto". Antes de la irrupción de los navegadores o los smartphones nunca habrían podido triunfar modelos como Uber o Airbnb. "StudentFinances, por ejemplo, ofrece herramientas a los centros educativos para financiar con "Income Share Agreements" (Acuerdos de Ingresos Compartidos) los estudios especializados de sus alumnos. Hoy es el momento exacto por la gran falta de perfiles tecnológicos/digitales. Hace 5 años hubiera sido demasiado temprano y en 5 años es muy probable que el mercado ya esté saturado". Como señala **Ignacio Santamartina**, director del máster en Emprendimiento e Innovación de EAE, "un cambio regulatorio puede cambiar las reglas de juego y dejar sin efecto un negocio".

Estudia la financiación. Tanto en tu sector como en tu empresa en concreto. Ahora mismo, por ejemplo, es un buen momento, financieramente hablando, para arrancar una empresa tecnológica porque hay fondos para las rondas iniciales.

Segundas derivadas. "En la parte numérica, y siendo un poco friki, nos gusta analizar segundas derivadas, es decir, tasas de cambio de crecimiento de ventas, de conversión de leads, de costes por unidad, etcétera", explica **Jordi Domínguez**, CEO y cofundador de Finteca y Prohipoteca. Uno de los indicadores que mejor pueden reflejar si es un buen momento es el CaC o Coste de Adquisición de Clientes: si tienes un buen producto, pero el coste por adquisición te come los beneficios, puede que no sea buen momento. Y viceversa, como recuerda Palmero, "si la venta aumenta mes a mes



y la recurrencia es positiva, hay altas probabilidades de haber acertado con el momento".

RECONOCER EL MOMENTO DE TU EMPRESA

Tampoco está de más saber en qué momento real está tu empresa (inicio, crecimiento, consolidación o declive) para no equivocar las acciones adecuadas. Como señala Rubén Muñoz, cofundador y responsable de Marketing Digital de Mr Jeff, "debes entender esto a todos los niveles: a nivel de comunicación, porque no es lo mismo que tu marca se conozca o que aún no; a nivel producto, porque no es lo mismo una app o una web al inicio de tu andadura que dedicar todos los recursos posibles al desarrollo de esto ...". Y, para hacer correctamente esta identificación, "no puedes dejarte guiar solo por un indicador sin ponerlo en relación con los demás. Es decir, si tienes una satisfacción de cliente muy buena, pero los números no te salen igual tienes un problema..." Y, además, como insiste **Elena Trias de Bes**, fundadora de Wonderkid-sapp, ser muy honestos en este autoanálisis corporativo: "en

las fases iniciales, por ejemplo, es frecuente adjudicarte una fase errónea, normalmente superior, a la que te encuentras. Es básico hacer un ejercicio de introspección para detectar el punto en el te encuentras para definir los objetivos, la estrategia y las acciones que se adaptan a cada momento".

¿Y SI NOS HEMOS EQUIVOCADO DE MOMENTO?

Lo fundamental es reconocerlo y, cuanto antes mejor, para evitar males mayores. Si has llegado demasiado tarde es porque ya hay muchos players/competidores en el mercado lo que te obliga a jugar con los precios o a tener una ventaja competitiva muy clara. Y, si llegas demasiado pronto, "el problema/necesidad o no será prioritario o los clientes no tendrán recursos para solucionarlo," explica **Uri Tintore**, cofundador de Belvo. ¿Son igual de válidas las estrategias si llegamos demasiado pronto que si llegamos demasiado tarde? No todas.

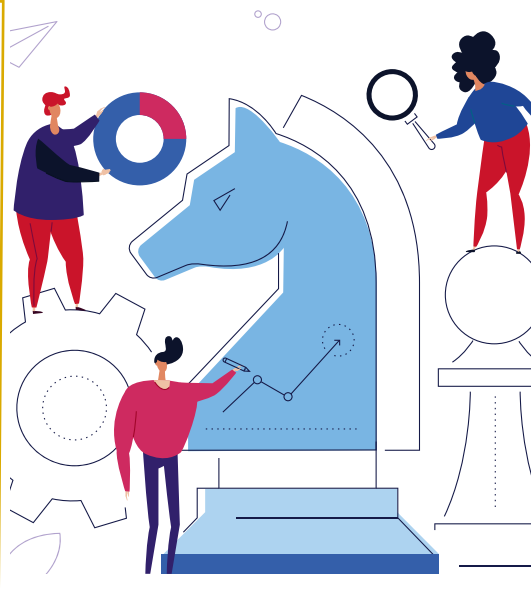
Diferénciate. Como explica **David Molero**, CMO y cofundador de Mouters, "si llegas demasiado tarde, trata de trabajar una propuesta de valor diferenciada y de entender los tiempos reales del sector". Tintore coincide en el planteamiento: "si vamos muy tarde, quizá también podamos identificar y especializarnos en los problemas de las soluciones existentes". "Llegar a un mercado consolidado tiene la ventaja de que la gente ya lo conoce y es más fácil ofrecer algo mejor a lo ya existente", recalca Rubén Muñoz.

Pivota. Es una opción igual de válida tanto si has llegado tarde como si te has anticipado. Como explica Balbín: "debes entender dónde y cuál es tu propuesta

de valor y no tener miedo de pivotar tu modelo en esa dirección. A veces una pieza funciona mejor que el todo. Muchas compañías exitosas arrancaron cuando comprendieron que las herramientas que usaban para fortalecer sus propias compañías tenían más potencial por sí solas". Un ejemplo de ello es el caso de Slack, por ejemplo, que en realidad se creó como una herramienta de comunicación interna para la startup Tiny Speck. Otro ejemplo, Pinterest. Se creó en 2009 como Tote, una app de compras "y aunque era una buena solución se encontraron con dos problemas: los usuarios no utilizaban el móvil para comprar y los marketplaces de los smartphones no estaban muy desarrollados. Viendo el comportamiento de los usuarios descubrieron que lo utilizaban para compartir colecciones privadas y así fue como pivotaron hacia una red social", recuerda Balbín.

Verticaliza. Analiza todas las variantes de tu idea buscando aquellos clientes nicho que no están siendo atendidos. Siempre los hay. Como señala Balbín, "la base del aprovechamiento de un nicho de clientes es identificar a aquellos cuyas necesidades se encuentran parcialmente resueltas (por ejemplo, los clientes eco-conscientes, los fan de las mascotas, comida saludable...), identificar nuevos segmentos demográficos o de mercado que crecen en poder adquisitivo y adaptate a sus necesidades".

Evangeliza. Si has llegado demasiado pronto y tu negocio es demasiado novedoso para el mercado, te va a tocar "evangelizarlo", como les ha ocurrido a Worketik, "las dificultades de penetración en el mercado vienen dadas por la novedad del



producto. Worketik requiere un compromiso por parte de las empresas con el cumplimiento de nuestro código ético, algo que nadie había "exigido" a las empresas. Mi función principal ha sido realizar la evangelización tanto a los candidatos como a las compañías", explica Amèlia Sampere, fundadora. Educar al mercado es una estrategia muy útil, pero normalmente es costosa y lenta.

Crea tu momento. Cambia la tendencia de forma proactiva. "Si nos hemos adelantado, hay que ver por qué y analizar si podemos actuar sobre ese aspecto: tecnologías incipientes cambios culturales...", recuerda Kostelec. Se trataría un poco, de hacer que cambie la tendencia, recurriendo a los *early adopters* y demás líderes de opinión. Rubén González habla de "acelerar el momento, pero eso solo podrás hacerlo si la tendencia es inminente, es decir si esa corriente es tan fuerte que, con ingenio, habilidad, intuición y algo de presupuesto, puedes hacer que suceda". El media for equity, la publicidad en todos los canales, las redes sociales, los influencers

o el marketing de guerrillas pueden ayudar a ello. El único problema es que son también caras y poco sostenibles.

Espera. En caso de anticipación, "si podemos esperar, estaremos bien posicionados cuando llegue la ola", afirma Joan Riera. A lo mejor puedes dejar la empresa en standby y focalizarte en otros servicios o productos que te permitan obtener liquidez. "Reduce costes, optimiza los equipos y el funcionamiento de la empresa, de manera que vayas fortaleciéndote sin crecer demasiado y, sobre todo, sin endeudarte", aconseja Martín. "El ser los primeros puede hacer que nuestra marca se relacione con el producto o servicio. Así que esperar puede ser una fortaleza," insiste Muñoz. Un ejemplo lo vemos en los Supermercados Veritas, "se adelantaron mucho a la tendencia ecológica, pero supieron esperar y ahora están muy bien posicionados", explica Riera.

Actúa rápido. Decidas la estrategia que decidas, lo importante es, como dice Palmero, "reconocerlo y aceptarlo cuanto antes. Es muy típico ver a buenos emprendedores "quemarse" y gastar su tiempo y sus recursos por no aceptar que no era el momento adecuado. Solo asumiéndolo seremos capaces de identificar el por qué ha sucedido".

Abandona. "Si después de analizar, comprendes que no puedes enmendar esta anticipación ni resolver el llegar demasiado tarde, hay que ser valientes y tomar decisiones drásticas para evitar desgastes económicos y emocionales", recomienda Santamartina. Como dice el refrán, una retirada a tiempo también es una victoria. "Nunca te equivocas, aprendes.", concluye Víctor Muñoz. **E**

Emprendedores

GUÍAS PRÁCTICAS

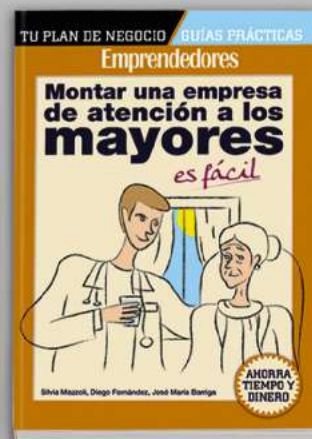
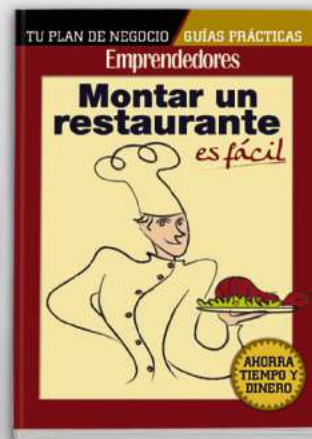


¿QUIERES MONTAR TU PROPIO NEGOCIO?

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



H

Hay quien ya los llama la generación del billón de dólares por el poder económico que pueden llegar a tener como consumidores, sobre todo en lo que se refiere a los millenials, el grupo con más poder adquisitivo de los dos por una simple cuestión de lógica cronológica. Según el informe de *Accenture Who are the millenials shopper and What do they really want*, sólo en EEUU hay 80 millones de millenials que gastan cada año 600.000 millones de dólares y las expectativas es que para el 2020 alcancen el 1,4 billón de dólares/año, representando sólo ellos el 30% del total de ventas del retail. Conocerlos bien es fundamental para atraer ese flujo de dinero hacia la tienda offline.

COMPRAN POR INTERNET, PERO TAMPOCO TANTO

Para empezar, desterremos una leyenda urbana. Como recuerda **Jaime Castelló**, profesor de Dirección de Marketing de ESADE, “no hay ninguna evidencia de que sea una generación que rechace las tiendas físicas. De hecho, el estudio *Gen Z shopping behaviors support retail real states*, de ICSC Research, sostiene que la generación Z es precisamente muy física. Según el reparto de las compras en moda, por ejemplo, el 77% lo hace en tiendas físicas, el 16% combina tienda física con tienda online y sólo el 7% es exclusivamente online”. Pero si eso lo llevamos a otras categorías, la proporción todavía es mayor. En artículos de cuidado personal, por ejemplo, el porcentaje de zetas que prefieren la tienda física sube hasta el 84%. Y en el caso de los millenials, el estudio de Accenture habla de



15 TÁCTICAS DE MARKETING PARA ATRAER A LOS JÓVENES A LAS TIENDAS FÍSICAS

O lo tuiteas o lo instagrameas...

O lo publicas en cualquiera de las redes sociales en las que estés. Lo importante es conseguir que ese cliente millennial y el de la Generación Zeta se animen a pisar tu tienda física. Te contamos varias estrategias que pueden ser muy efectivas.



ISABEL GARCÍA MÉNDEZ



que el 82% todavía sigue prefiriendo las tiendas físicas sobre las tiendas online. Es cierto que no se comportan igual los millenials (más o menos desde 1980/1985 hasta más o menos 1995) que la llamada Generación Zeta (de 1995/1997 hasta 2005/2009). La primera es más virtual que la segunda porque “ha crecido con la crisis, ha tenido dificultades para encontrar trabajo y es muy sensible al precio y, por ende, es más proclive a la compra online porque es donde hay más ofertas todo el año. Mientras que la Generación Z ha crecido en entornos postcrisis y busca marcas 100% alineadas con los valores, pero también dentro de una línea de ganga”, defiende **Francesc Rufas**, profesor de Marketing de EAE Business School. No en vano, como señalan en ICSC, el 73% de los consumidores zetas son sensibles al precio.

Sea como fuere, lo que es indudable es que ambos grupos comparten algunas características que es necesario identificar:

Dominan las tecnologías. De manera que es necesario “combinar la presencia digital con la tienda física. Has de estar online para que te encuentren offline. Puede ser algo tan básico como abrir un perfil en Instagram o en Facebook, para darte a conocer y asociarte con conceptos como diversión, lúdico, aventura... Es un marketing de contenido vinculado a esa imagen y ese concepto para atraer el tráfico presencial”, explica **Ana Isabel Jiménez**, profesora de Marketing e Innovación de la UOC. De acuerdo con el citado estudio de Accenture, el 68% de los millenials aspiran a tener una experiencia única e integrada, donde se pueda transitar desde el móvil al ordenador o a la tienda física sin ningún tipo de obstáculos.

Con gran peso de las redes sociales. Es muy importante la presencia en las redes sociales. Tanto es así que, según el estudio de ICSC, el 78% de los zetas ha comprado en la tienda física algo que ha visto en las redes socia-

les, especialmente en Youtube, y por acción directa después de verlo allí.

Son exigentes y están hiperinformados. “Los jóvenes tienen más opciones que nunca. Entienden que tienen la potestad de encontrar la mejor manera de resolver sus necesidades y de tomar la mejor decisión de compra”, insiste Castelló. Y quieren que la marcas les cortejen. Siguiendo con los datos de Accenture, el 95% de los millenials prefieren marcas proactivas a la hora de seducirles con promociones y descuentos que les hagan llegar directamente. Y, cuidado, tienen que poder canjear sin problemas los bonos digitales en las tiendas físicas porque, en caso contrario, no dudan en marcharse.



El 95% de los millenials prefieren marcas proactivas, que les cortejen

Usan el móvil en las tiendas físicas para canjear bonos, hacer fotos, buscar información...

El mundo offline ha de focalizarse en la prueba de productos, la orientación, la experiencia...

Ante todo, muy “móviles”. En relación con lo anterior, si hay un dispositivo que usan especialmente en las tiendas, ése es el móvil, ya sea para enviar mensajes a sus amigos, para comparar precios, para canjear cupones, para fotografiar o para ver información extra de los productos, de manera que es imprescindible tener una buena cobertura y, si hay wifi, mejor.

Buscan experiencias. O en palabras de **Antonio Salas**, CEO de The Briefing Box y profesor de Marketing y Ventas de EOI, “en la tienda tiene que pasar lo que no pasa online. En el mundo online es fácil comparar, comprar, pagar, recibir el producto y devolverlo. Internet ha facilitado muchísimo el proceso de compra, de manera que el mundo offline tiene que focalizarse en otros servicios: probar producto, asesorar, venta cruzada, eventos, experiencia de producto. Y que todo sea muy continuo y coherente con la tienda online. La tienda debe ofrecer algo que no pueda obtener en la web”. De ►

◀ hecho, tres cuartas partes de los zetas entrevistados en la encuesta de ICSC declara que la compra en la tienda física le ofrece una mejor experiencia que la tienda online. Así que potenciémoslo.

Muy de centros comerciales. En esa búsqueda de una experiencia total también se inscribe la preferencia por centros comerciales que les permiten combinar ocio, cultura y compra. De hecho, según el informe ICSC, el 95% de los zetas y el 75% de los millenials los visitan al menos una vez cada tres meses.

Menos vendedor y más asesor. Es muy importante que formes a tu equipo de vendedores para que sean capaces de transmitir la filosofía y los valores de tu marca a través del asesoramiento, el aspecto, el trato. Ni a los millenials ni a los zetas les gustan los vendedores tradicionales. Buscan que les aporten algo más sobre el producto, sobre su manejo, sobre sus posibilidades, sobre su idoneidad... En definitiva, que les asesoren respecto al producto. Las tiendas van a cambiar en cinco años más que en los últimos 50 por el impacto de las nuevas tecnologías y es necesario tenerlo muy presente. **E**



03.

15 Estrategias para atraer a los más jóvenes a la tienda física

Con todos estos aspectos en mente, pasemos a ver qué estrategias nos pueden ayudar a atraer a los millenials y a los zetas a nuestras tiendas.

01. GAMIFICACIÓN: “Nos hemos infantilizado mucho a la hora de comprar: nos interesa el juego, la exclusividad, con espectáculos de los que pueda presumir”, insiste Salas. Algo en lo que coincide Jiménez, “es muy importante ese punto lúdico. Actividades como juegos, búsqueda del tesoro donde el regalo está en el punto de venta o convertir la tienda en un escenario, con mensajes vía online que pueden ser del tipo de “si te das de alta y vienes a la tienda tendrás un regalo”. Tú tienes que introducir acciones en Spotify o Netflix”. Si son videojuegos, por ejemplo, prueba a crear uno donde mostrar el producto en la tienda o a utilizar la tienda como un expositor y probador de tus productos.

02. LIFESTYLE STORE. Las llamadas lovelmarks han entendido la importancia de vincularse a sus clientes a través de espacios físicos donde interactuar con ellos. Clásicas son las tiendas de los equipos deportivos, pero cada vez empieza a hacerse más extensible a otro tipo de marcas. La última en sumarse a esta corriente ha sido Mahou-San Miguel. Ofrece en su establecimiento no sólo experiencias relacionadas con su producto, la cerveza, sino también todo tipo de artículos customizados: calzoncillos, relojes, calcetines... Prueba a

convertir tu tienda en un establecimiento donde encontrar todo el universo que puedas vincular a tu marca.

03. CONCEPT STORE. Frente al modelo anterior, la *concept store* busca ofrecer todo tipo de experiencias en torno a un concepto. Pangea lo hace por ejemplo en sus establecimientos de Madrid y Barcelona en relación con los viajes: ofrece gastronomía étnica, libros de viaje, realidad virtual sobre viajes exóticos, asesoramiento financiero... Juega con un concepto y crea una tienda en torno a él...

04. TIENDAS INSTAGRAMABLES. “Una cosa que aprecian mucho estas nuevas generaciones son las tiendas pensadas para las fotos en Instagram. Con acumulaciones multicolor de producto y todo tipo de recursos gráficos y cromáticos que inviten a realizar esa foto ideal que subir a la red”, explica Rufas. Utiliza también modelos supergigantes que generen deseo de fotografiarlo, como ocurre por ejemplo con la tienda de Lego en Londres. “Se trata de promover un background muy enfocado a la cultura millennial, que sean escenarios que a los millenials y a los zetas les apetezca compartir en sus redes y promover que realicen comentarios sobre el local y



04.

La 'concep store' de Pangea ofrece experiencias a sus clientes (03); la tienda de Lego en Londres utiliza modelos supergigantes para ser fotografiados (04); Primark en Madrid cuenta con un DJ y animaciones (05), y Apple Store ha convertido una tienda física en un espacio de asesoramiento (06).



05.



06.



La posibilidad de socializar con amigos es lo que empuja al 58% de los zeta a las tiendas físicas

sobre el personal", concluye. Otra opción que también da muy buen resultado, junto a los juegos de luces, colores y tamaños, es instalar un photocall divertido.

05. DIVERSIÓN Y SORPRESA. "Que la tienda sea ese espacio donde pasan cosas y donde te sorprendan. Primark, por ejemplo, tiene un DJ poniendo música en medio de su tienda de Gran Vía, gente en patinete pasando por ahí. Es decir, deben ser cosas que te llamen la atención, atractivas, divertidas", insiste Salas. Esta diversión y este efecto sorpresa lo puedes trabajar de múltiples formas.

06. ASESORAMIENTO: Como comentábamos antes, una de las razones porque tanto el millenial como el zeta acuden a la tienda es en busca de orientación y formación sobre el producto que quieren

comprar o incluso que ya han comprado. Un ejemplo clásico de buen hacer a la hora de convertir una tienda física en un espacio de asesoramiento es lo que hacen en Apple Store, por ejemplo. "No hay mostrador ni almacén sino que generan experiencias de producto y ofrecen asesoramiento y formación", recuerda Castelló. Prueba a ofrecer cursos gratuitos de maquillaje en tu tienda de artículos de cosmética o mini personal shoppers en los retail textiles.

07. SOCIALIZACIÓN: De acuerdo con el estudio de ICSC Research, es precisamente la posibilidad de socializar con amigos o con otros perfiles similares la que empuja al 58% de los zeta a la tienda física. Rufas propone "promover los espacios de relación y el tiempo de estancia en las tiendas a través de la inclusión de productos de ocio", como máquinas de café, minifoodtrucks o similares". Imaginarium, por ejemplo, creó las tiendas workshop donde los niños podían llegar a construir su propio juguete e imprimirlo en 3D y donde se incluían también zonas de ocio para los padres.

08. DO IT YOURSELF: en línea con el ejemplo de los workshops de Imaginarium, aprovecha los espacios físicos para convertirlos en espacios de acción. Es una generación muy emprendedora, en continuo aprendizaje, de manera que todo lo que sea promover y estimular esta creatividad tiene sentido para estos clientes. Así que prueba a habilitar espacios donde puede crear sus propios contenidos, donde personalizar sus prendas y artículos a través de programas que le permitan observar el resultado de su trabajo de forma casi inmediata. En textil tienes varias opciones como Peseta, Miss Costuras o Estaribel; Panic, en pastelería y panadería; Tienda Bámbole para artículos de decoración...

09. RESPONSABLE Y COMPROMETIDO: "El cliente millenial y el zeta quiere una marca muy implicada con sus valores y su generación. Todo lo que manifieste la implicación social con el medio ambiente, trazabilidad del producto, regulación, opciones de reciclar el producto, comunicación interactiva de historias de la parte



07.



08.



14.

Imaginarium tiene tiendas workshop donde los niños pueden crear su propio juguete (07). El do it yourself es otra de las tendencias en alza, como ocurre por ejemplo con las panaderías Panic (08), en tanto que el uso de dispositivos (realidad aumentada, realidad virtual...) sirve también como imán de atracción para el público juvenil (14).

◀ más emocional del artículo es bienvenida. Si consigues vincularte con sus valores y con su forma de entender el mundo puedes conseguir su lealtad", insiste Rufas. Así que prueba a promover acciones sociales desde tu establecimiento. Desde un mercadillo de compraventa de cosas usadas relacionadas con la tienda, a promover reuniones con algún fin social: si eres una tienda de moda, talleres de reciclaje de ropa, de arreglos de ropa. Si eres de tecnología, talleres de reparaciones básicas para evitar la obsolescencia programada o posicionarte como un espacio donde poder reciclar o reutilizar productos usados. Patagonia, por ejemplo, lo hace en textil, y MediaMarkt también tiene en algunos establecimientos un departamento donde puedes realizar tú mismo las reparaciones. Así combinas la opción de comunicarse con otros usuarios y cumplir con fin o un propósito social.

10. DE TIENDA A GALERÍA DE ARTE. O sala de conciertos o minicine... Transforma tu tienda en una galería de arte o cultural a base de exposiciones de artistas vinculados al tipo de productos que vendes o incluso ofrece mini conciertos. O exhibiciones de cortos temáticos relacionados con tu establecimiento...

11. EVENTOS. Organiza eventos que te permitan atraer a la gente a tu establecimiento. Que venga el diseñador a presentar la colección, que se presente el instagramer de turno para hacerse fotos, un pequeño pase de moda... Si tienes segmentos muy específicos, ofréceles minifiestas divertidas que les permita a tus clientes interactuar con personas de aficiones similares en un mismo espacio, que sea el de tu tienda. Para una tienda de animales, por ejemplo, prueba a hacer una minifiesta de cachorros.

12. SENSORIAL. Utiliza recursos que apelen a los sentidos. El marketing sensorial es fundamental y es algo que sólo puede hacerse a través de la experiencia física. Según el estudio *Elevating the customer experience. The impact of sensory marketing*,

de Mood Media, la generación zeta es más proclive a permanecer en aquellas tiendas que recurren a elementos sensoriales. Así, el 74% de los consumidores entre 18 y 24 años disfrutan escuchando música en las tiendas frente al 48% que así lo manifestaban entre los mayores de 55 años, y un 59% reconoce que permanece más tiempo en aquellos establecimientos donde les gusta la música que tocan. Y ya se sabe, más tiempo de permanencia implica más posibilidades de compra. Y en lo que se refiere al marketing olfativo, el consumidor español es especialmente sensible: el 85% es capaz de repetir en una tienda por el olor.



Prueba a promover acciones sociales desde tu tienda: reciclaje, reutilización...

13. EXPERIENCIA FÍSICA DE PRODUCTO: test de productos, tutoriales. La cadena Beta por ejemplo no vende, sino que ofrece en las tiendas que pruebas todo tipo de productos.

Esta posibilidad de poder tocar, analizar y probar el producto es lo que empuja a los zetas a la tienda física. Luego es muy posible que la compra la complete online. Presentación en vivo de productos: un show de ropa o de comida. Si es ropa, hacerla directamente allí. Si es comida, ofreciendo algún tipo de elaboración, cata o similar en directa. Cocino para ti. Al final es un hiperservicio: te doy mucho más sin cobrarte nada.

14. USO DE DISPOSITIVOS. La realidad aumentada, el IoT o el blockchain son opciones super interesantes para transformar las tiendas físicas en espacios diferentes a los que apetezca acudir. También las pantallas o los escaparates interactivos, o incluso los falsos probadores donde puedas probarte la ropa sin cambiarte.

15. ACT LOCALLY: Ana Isabel Jiménez propone jugar con la proximidad, con la tendencia tan actual de act locally. Busca la forma de reivindicarte como local, como próximo. Habla con los comercios de la zona para desarrollar periódicamente algún tipo de mercadillo al estilo pop up donde podáis juntaros varios establecimientos de la zona y crear algún tipo de lema o algún tipo de acción conjunta.

Emprendedores ^{Franquicias}

ENCUENTRA TU FRANQUICIA AQUÍ
emprendedores.es/franquicias

La mejor hoja de ruta para seleccionar tu franquicia

The screenshot shows the website's layout. At the top is a navigation bar with the site logo, a search icon, and links for 'Emprendedores', 'IDEAS', 'CASOS DE ÉXITO', 'FORMACIÓN', 'AYUDAS', 'FRANQUICIAS', 'SUSCRÍBETE', and 'NEWSLETTER'. Below the navigation bar is a grid of franchise logos including RE/MAX ESPAÑA, LLQOLY, relooking, a logo with a 'W' in a circle, MIDAS, and SUBWAY. To the right of the logos are three article teasers: 'Su éxito está en vender lo que otros no quieren' (with a photo of a man in a white shirt), '100 franquicias rentables para invertir en el 2019' (with a photo of people in a car), and 'Claves para abrir un gimnasio en franquicia' (with a photo of people in a gym). Below the logos, there are two article teasers: '¿Por qué las franquicias y los bancos están llamados a entenderse?' (with a photo of a panel discussion) and 'La franquicia inmobiliaria como dinamizadora del mercado' (with a photo 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

TODAS LAS CLAVES PARA COMPRENDER QUÉ ES EL GROWTH HACKING Y CÓMO TE PUEDE AYUDAR EN TU NEGOCIO

Un método de crecimiento rápido y con pocos recursos

¿Te gustaría idear una forma de dar a conocer tu negocio tan llamativa como la que utilizaron Airbnb, Dropbox o Hotmail? De eso va el *growth hacking*. De detectar palancas de crecimiento rápido basadas en la experimentación y con pocos recursos.



PILAR ALCÁZAR

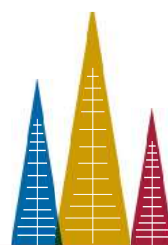
Si has escuchado la expresión *growth hacking* y no has profundizado en el tema seguramente te preguntarás, ¿esto va de SEO, de marketing digital o de qué demonios? Técnicamente, el nombre se refiere a “un modelo de trabajo que se basa en el método científico y en la experimentación científica para comprender de una forma rápida qué palancas debemos tocar y cómo hay que tocarlas para hacer crecer el negocio de una forma sostenible”, explica **Víctor Campuzano**, *growth hacker* freelance para Startups.

O, si lo prefieres, “una metodología enfocada a la conversión. Técnicas que han sido muy difundidas por startups como Airbnb, que empezaron a aplicar esta forma de desarrollo de clientes fuera del marketing tradicional y el marketing digital porque les permitía un crecimiento rápido en número de clientes. Y de sus productos”, apunta **Fernando Mourelle**, *growth hacker* y cofun-

dador de Pasionteki.com.

Cuando menciona a Airbnb, Mourelle se refiere a la forma en la que la hoy multinacional se dio a conocer en sus comienzos: insertando un sencillo formulario para dar de alta las casas con un solo clic y en una web que ya contaba con millones de usuarios, Craigslist. “Accedía así sin grandes inversiones tanto a quienes querían publicar sus propiedades para alquilar como a los potenciales clientes de esas casas en alquiler”, comenta Mourelle.

Esta acción resume muy bien qué son exactamente esas palancas para crecer con poco dinero, como nos explicó al principio Campuzano. Sencillo, ¿verdad? Pues no lo es en absoluto. La enseñanza de Airbnb es que se pueden hacer estas cosas, la forma de encontrar las más adecuadas para cada negocio ya es otro cantar. “Todo



Growth hacking va de aplicar una metodología en la experimentación, para encontrar ‘trucos’ que ayudan a impulsar el negocio

aquello que se explota durante equis tiempo deja de funcionar. Es la realidad en marketing digital. Alguien descubre un truco mágico, ese truco funciona durante equis tiempo y cuando se extiende deja de funcionar. Pero en realidad no son trucos mágicos, son resultado de la experimentación”, apunta Víctor Campuzano.

“Cuando DropBox saca su sistema de referencia de usuarios, es decir, te da a ti 150 megas por cada amigo que invites y se registre, funciona porque eran los primeros en hacerlo. O cuando Hotmail puso al final de su email la leyenda ‘enviado por Hotmail’, que fue su principal fuente de captación, los usuarios respondieron súper bien, pero cuando eres la aplicación número 200 que lo hace es más difícil”, comenta **Luis Díaz del Dedo**, socio fundador de Product Hackers. Aunque siempre hay excepciones. “Mailtrack, una empresa de Barcelona que hace el control de los correos para ver si los receptores han recibido y



abierto los mensajes, ha utilizado la idea de Hotmail, y les ha ido muy bien. Poner el lema 'enviado por Mailtrack', con un enlace, ha sido su principal fuente de captación de usuarios porque despierta la curiosidad. Al final, cosas tan tontas como éstas, a las que a veces no les damos una pensada de qué valor pueden tener son las que a menudo te hacen crecer", añade **José Carlos Cortizo**, su socio en Product Hackers.

UN MÉTODO CIENTÍFICO

Cosas tontas a las que se llega a través de la experimentación y *growth hacking* aporta la metodología para dar con ellas: encontrar la acción más adecuada para el crecimiento de un negocio en cada momento. "Se trata de optimizar todo el *funnel* de producto para maximizar los ingresos. Buscar las métricas que nos ayudan a ver que el producto está funcionando bien. Métricas que tienen que ver con los usuarios que acceden, con el uso que

hacen de la aplicación y con los ingresos que te está generando eso. Todo tiene que impactar en ingresos. Ese es el objetivo final siempre de todo esto", explica Luis Díaz del Dedo.

"Lo primero es analizar todo *funnel* desde que un usuario te descubre y descubre tu producto, hasta que entra, pasa por tu página, se registra y después del registro empieza a hacer un uso de tu producto. Tienes que conseguir que vuelva lo máximo posible porque si consigues eso va a terminar comprando en algún momento. Luego, cuando compre, queremos que esté el máximo tiempo posible. Si tenemos un modelo de suscripción queremos que nos pague todos los meses. O sea, cuanto más, mejor", añade.

En *growth hacking* se trabaja con una mentalidad analítica. "Es decir,

quiero este objetivo, ¿cuáles son mis hipótesis para conseguir este objetivo? Pongo una hipótesis, por ejemplo, que el color del botón no es el más adecuado, o que el formulario no está bien planteado, o cosas de este tipo. Y lo voy probando. Pero lo voy probando de una forma objetiva, es decir, si funciona bien y, si no, para atrás y a otra cosa", comenta José Carlos Cortizo. "Nosotros proponemos muchísimas ideas, las testeamos, y no nos enamoramos de ellas. De hecho, intentamos matarlas. Tenemos una idea y yo voy a intentar que las métricas la maten lo antes posible. Si la matan, fuera y a otra cosa. Si no la matan, ahí hay algo bueno. Vamos a empezar a investigar", comenta Luis Díaz del Dedo.

ITERAR SIN DESCANSO

La filosofía del *growth hacking* implica que una vez que has probado algo, lo implementas, pero sigues probando nuevas cosas porque de lo que se trata es ▶

Para empezar a probar ideas, lo primero es analizar bien el *funnel* de producto e identificar donde puede haber áreas de mejora

◀ de no parar de crecer. “En Streamloots iteramos semanalmente. Cada semana analizamos tareas que terminamos hace tiempo y de las que ya tenemos datos. O sea, experimentos que hicimos hace tiempo y que ya hay datos suficientes para sacar conclusiones de ellos. Es decir, generamos conocimiento interno de la empresa a través de esos experimentos. Es un proceso que pasa por tres fases: primero idear. Esas ideas tienen que cumplir con un formato que tenemos establecido en el que decimos “esta es la hipótesis”, “esto es lo que espero conseguir”, “esta es la manera en la que lo voy a medir”, etcétera. Esa parte es la ideación. Luego nos reunimos y ordenamos todas esas ideas. Les damos una puntuación y determinamos cuáles creemos que tienen más potencial, que son más fáciles, que están dentro de las posibilidades del equipo, que cuestan menos... Y al final elegimos las que hay que llevar a cabo y las pasamos a producción. Por eso, en el equipo de *growth* debe haber al menos una persona de marketing, una persona con capacidad de decisión y una persona de producto. Suele haber implicadas varias personas de distintas áreas”, comenta Víctor Campuzano.

“En el caso de Streamloots, al tratarse de una empresa que ha creado un producto nuevo y una nueva forma de monetizar a los *streamers*, estamos midiendo cuál es el impacto que tiene cada una de las acciones que los usuarios hacen en el producto con la atracción de nuevos usuarios. Y hemos descubierto que el mero uso del producto provoca que más usuarios vengan porque su uso

El *growth hacking* es clave también para el arranque de un negocio. Ayuda a probar la idea, conseguir visitas, testar distintos precios...



GROWTH HACKING PARA LANZAR UNA STARTUP

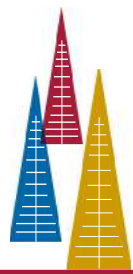
Es una metodología clave tanto para crecer como para testar nuevos negocios. El lanzamiento de una startup “probablemente sea uno de los casos más complejos porque es donde menos recursos tienes y hacer todo este tipo de experimentación es más difícil. Ten en cuenta que lo que nosotros hacemos podría ser como una sección de Lean Startup. Es decir, al final testamos lo más rápido posible una hipótesis y cuando tenemos datos vamos tomando decisiones. Imagínate que has desarrollado un sistema revolucionario de venta de billetes de AVE y que cada vez que alguien pone una queja sobre la web de Renfe tú le contestas automáticamente y le dices oye mírate esta app que está muy bien y te permite comprar billetes de AVE. Lo que conseguimos ahí son descargas, luego ya veríamos el modelo de negocio. Se trata de generar un flujo mínimo de visitas a tu App, a tu web o lo que sea que estés emprendiendo, para poder empezar a testear cosas”, comenta Luis Díaz del Dedo. “O que quieres probar el precio más adecuado de tus productos. Pones cuatro precios diferentes, uno por cada 25% de tu oferta. Y ves en cuáles hacen más clics”.



expone el producto a la audiencia de todos los *streamers*. En este caso, nosotros no podemos controlar que los *streamers* emitan, porque depende de cómo se encuentren ellos en cada momento, de su estado de ánimo. Pero lo que sí podemos controlar es la exposición que ellos hacen”, explica Campuzano.

EXPERIMENTACIÓN CONTINUA

“Al experimentar y analizar métricas nos hemos dado cuenta de que la forma más efectiva de crecer es asegurándonos de que los *streamers* hablan de nosotros una y otra vez. Cuando llegas a esa conclusión, ¿qué puedes hacer? Experimentar semana tras semana y si vemos que los usuarios que están dentro de este experimento generan una métrica mayor que los usuarios normales, validamos el experimento y lo pasamos para que el productor lo implemente”, comenta Víctor Campuzano. “El tema es que cuando encuentras algo que te hace crecer te dices: cómo conseguí multiplicar por cinco el crecimiento de mi producto. Experimenté un rato y descubrí que haciendo esta acción se provocaba este crecimiento. Y habrá gente que cuando te escuche diga, ah, entonces haciendo esta acción provocas este crecimiento. Pero realmente no es así. Es en mi caso concreto, en mi negocio concreto y para mis usuarios concretos y después de 32 semanas haciendo experimentos que han resultado fallidos y de los que he ido aprendiendo cuando he llegado a descubrir esto. Conocer las acciones de otros sirve para abrir la mente y tener más ideas o ideas más enfocadas, pero no hay que caer en la tesitura de reproducir sin cuestionarse lo que otros dicen que les ha funcionado. Para mí eso es clave y hay que ▶

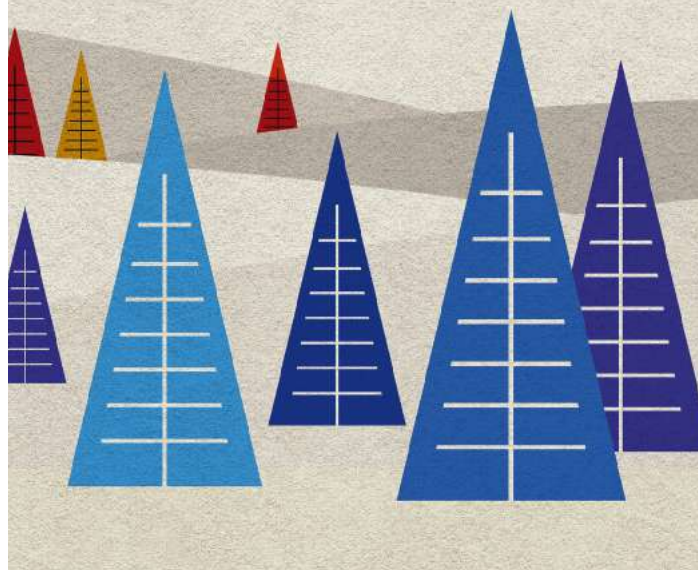


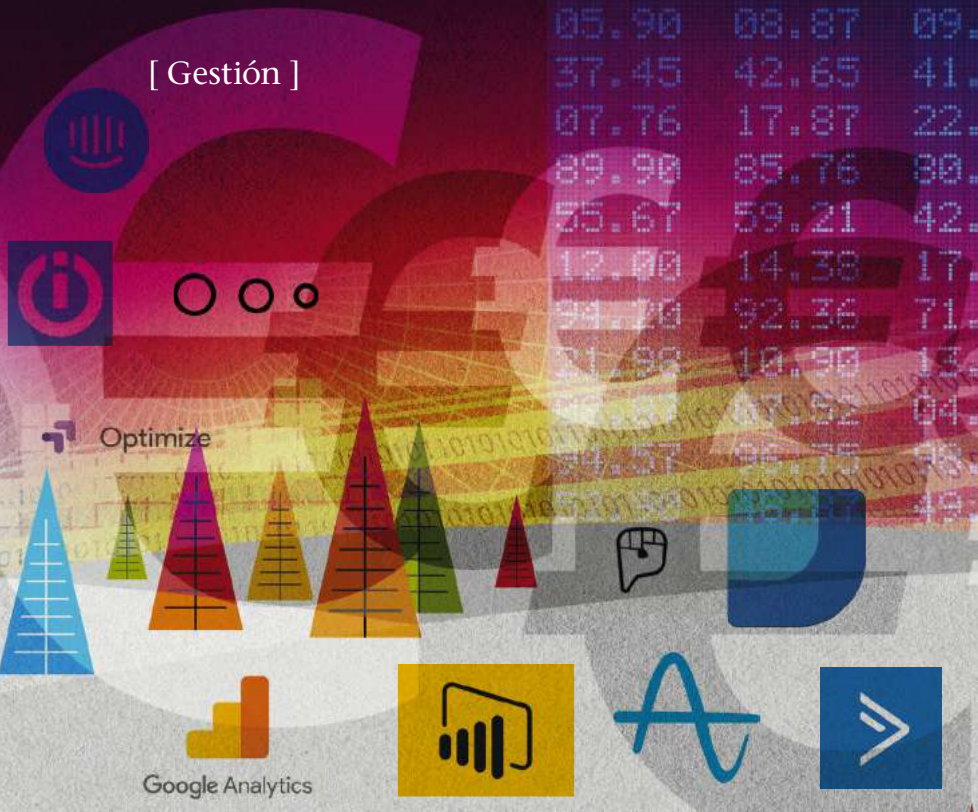
Esta metodología ayuda a no quedarse estancado con el marketing y descubrir nuevas formas de crecimiento

HACER CRECER UN COMERCIO ONLINE

“Un comercio online tiene un funnel muy claro, que son las visitas a la web. Visitas a página de producto, productos añadidos al carrito, comienzos de *check out*, terminar *check out* y luego ya recurrencias y lo que venga después. Con este *funnel* tú detectas primero cuáles son los primeros puntos de fuga, para ver donde tienes que poner más esfuerzo. En muchos ecommerce ese punto de fuga está en el *check out* pero a veces pasa que la gente no añade productos al carrito. Cuando has detectado el punto de fuga ya puedes focalizar tus esfuerzos. Vamos a imaginar que el punto de fuga es que muy poquita gente añade productos al carrito. Pues ya sabes que donde tienes la mayor problemática es en la página de producto, que es donde se añade un producto al carrito. Y a partir de ahí, empiezas a plantear hipótesis. Puede ser que no quede claro cuál es el botón de añadir al carrito. Pues testeas otros botones. O que las fotografías del producto no estén suficientemente claras, que no se vea bien el producto. Testeas con otras fotografías. Si tienes la hipótesis de que las fotografías de producto no son suficientemente buenas, no coges y cambias todas las fotos y haces una inversión, coges los top 20, 30 o 40 productos que más vendes, haces unas fotos mejores con una inversión relativamente pequeña y pruebas. Si de repente el producto añadido al carrito aumenta notablemente, sabes que te va a rentar hacer toda la inversión”, comenta José Carlos Cortizo.

“También puede ocurrir que el aviso de las *cookies* salte justo encima del botón de *check out* y que la gente no lo esté cerrando y por eso no cierra el proceso de venta. Cosas de esas pasan más de lo que imaginamos, lo que sucede es que no hay nadie mirándolas porque al final casi todas las empresas están en el día a día. No hay nadie que esté analizando ese recorrido del usuario”, dice Luis Díaz del Dedo.





HERRAMIENTAS PARA EMPEZAR

“Para empezar Google Analytics, pero creando eventos personalizados para poder seguir exactamente qué es lo que hace cada usuario en cada momento”, recomienda Luis Díaz del Dedo. “Si tienes dinero para invertir, Amplitude.com, buenísima, y Mixpanel, también muy buena”, añade.

“Luego, de interacción con el usuario, yo soy muy fan de Intercom, que te permite ir definiendo cosas en base a una conducta específica del usuario. Imagínate que he visto varios cursos en Tutellus, he mirado el precio, pero no los he contratado. Es probable que sea sensible al precio, pero me interesa la temática. Le pongo un pop up con un 30% de descuento durante la próxima hora. Ese descuento durante la próxima hora solo funciona en estos cursos de esta temática. Y termina comprando. Intercom es caro, pero tiene un tier de free que está muy bien”, comenta Luis Díaz del Dedo.

Campuzano recomienda también “Amplitude, que es una de la preferidas dentro de los que hacemos *growth*, y Mixpanel. Por supuesto Analytics lo usamos a diario. Eso por la parte de analítica. Luego por otra parte también usamos herramientas de extracción y modelación de datos, como Power BI. Para negocios más pequeños, un Google Data Studio, que es gratuito, también puede servir. Solemos tirar mucho de herramientas de automatización. Por ejemplo, todo lo que automatice la comunicación con los usuarios forma parte de nuestro *pool* de herramientas favorito: Active Campaign, que es una herramienta de automatización del email que va bastante bien. Onepulse, que son herramientas que nos permiten enviar notificaciones *push* al móvil o al navegador del usuario. Integromat, que nos permite integrar APIs, cosas como presta atención a cualquier tuit que mencione este *hashtag* y lo metes en este Google Sheet, luego léete este Google Sheet y busca las cuentas de usuario de EEUU para sacarnos un listado que le pasemos a ventas con todos aquellos que tienen más de 10.000 seguidores. Escalar esa extracción de datos de la nube para darle un listado a ventas y que pueda crecer más rápido porque le pasamos *leads* cualificados, son cosas que forman parte de nuestra experimentación favorita”.

“aprenderlo desde el principio”, añade Campuzano.

SABER LEER LOS DATOS

En todo este proceso de ensayo-error, los datos son claves para no confundirnos con resultados no probados. “Es como ese famoso dicho: a lo largo del tiempo la contaminación ha aumentado y el número de piratas en el mar ha decrecido, con lo cual, reducir el número de piratas en el mar contamina. Es una correlación, no es una causalidad. Son dos cosas que han pasado aparentemente al mismo tiempo pero que no tienen relación”, explica Campuzano. Y añade: “Los datos validan todo este tipo de cosas y no caer en el error de pensar que un email provoca más ventas cuando realmente ha sido una casualidad. Para mí la mentalidad analítica y de experimentación es la clave. Y la puedes adoptar desde que nace el producto.

Puesto que se trata de validar hipótesis, debes utilizar herramientas de analítica como Amplitude o Mixpanel para medir resultados

Obviamente, cuando estás en las fases iniciales, montando el email, la web... hay tanto por hacer y tan pocos recursos que no se suele destinar un equipo entero a *growth* (para el que vas a necesitar además de alguien de marketing y de producto). Si los CEO empiezan a adoptar esa filosofía, luego se contagia

al resto del equipo conforme va creciendo y finalmente antes de darse cuenta tienen una *growth rider company*, una empresa en la que todo el equipo está alineado a la experimentación. Para mí la clave es coger esa cultura y esa filosofía e ir analizando e ir obteniendo todos los datos posibles. Y a partir de ahí, no hacer las cosas porque se supone que funcionan, sino cuestionarlas. Esa es la manera de hacer *growth*”. ■

MODA/FASHION/MODE/时尚

Esquire

4 € (Canarias 4,15 €)



Nº 140
MARZO 2020
esquire.es

GEORGE
MACKAY
1917

GEORGE
MACKAY
2020

ORIGINAL • ICÓNICA • CREATIVA



ESQUIRESPAIN



@ESQUIREES



ESQUIREES



ESQUIRESPAIN

esquire.es

← / Smart Protection / Los socios fundadores de esta compañía tecnológica, de izquierda a derecha, Manuel Moregal, Javier Perea (de pie) y Javier Capilla.



Smart Protection

'SaaS' para luchar contra la piratería digital

<https://smartprotection.com/es>

En los días previos a la gala de los Oscars 2020, la película de **Pedro Almodóvar** *Dolor y Gloria*, que estaba nominada a mejor película extranjera, estuvo blindada para evitar que fuera pirateada. Y esa misión recayó en Smart Protection, empresa especializada en proteger activos y marcas en Internet. Fundada por **Javier Perea**, **Manuel Moregal** y **Javier Capilla**, Smart Protection es una de las pocas empresas miembro de Google TCRP (*Trusted Copyright Removal Program*) “y contamos con las certificaciones necesarias en las redes sociales para dindexar y eliminar los enlaces que conducen a contenidos ilegales”, explica Perea, que subraya que “luchamos contra la piratería digital y protegemos a las marcas de falsificaciones en Internet. Detectamos las posibles infracciones capturando y almacenando grandes cantidades de información con procesos de *big data*. Analizamos y clasificamos esa información mediante técnicas avanzadas de *machine learning*. Eliminamos las infracciones rápidamente

te y donde más difusión tienen gracias a nuestros acuerdos con Google y las principales redes sociales. Con nuestra plataforma tecnológica, obtenemos 95 por ciento de eficacia en la eliminación de productos ilegales a partir de las copias identificadas”.

ALTA TECNOLOGÍA. La idea de negocio surgió al descubrir la necesidad de la transformación digital en la lucha contra la piratería de contenidos en Internet, “que se venían haciendo por medios legales tradicionales, y que no conseguían la efectividad necesaria ante la avalancha de piratería provocada por grupos organizados y altamente tecnificados”. Esta idea la plasmaron en una plataforma SaaS tecnológica antipiratería altamente sofisticada que combina *big data*, inteligencia artificial y procedimientos *legaltech* para detectar y eliminar de la piratería de películas, series, eventos en vivo, material editorial y venta de falsificaciones de productos en Internet. “Esto ayuda a las empresas

afectadas a reducir sus pérdidas de ingresos y a minimizar el daño a la reputación de la marca que la piratería, las falsificaciones y el abuso de marca en Internet les produce”, asegura Perea.

Smart Protection es capaz de eliminar en pocas horas enlaces que conducen a piratería o falsificaciones. “Lo hacemos gracias a nuestros procesos automatizados y a nuestros acuerdos con Google y las diferentes redes sociales. Eso nos permite desindexar rápidamente grandes cantidades de URLs infractoras. Hasta ahora, hemos desindexado más de 11 millones de enlaces en Google”. Su plataforma SaaS modular se adapta a las necesidades de cada cliente, que puede decidir qué canales monitorizar según dónde se ubique su problema en Internet: resultados de búsquedas, *marketplaces*, redes sociales, *apps*, *P2P torrent*, *websites* de descarga o sitios *web* no autorizados.

Cuenta con
clientes en
21 países de
Europa y EEUU



→ / Fabulist Travel / De izda. a dcha., Ana y Estefanía Olmos, hermanas, ingenieras, viajeras, mamás y emprendedoras.

← / Su Community Manager / Érica Sánchez ha trabajado durante años en medios de comunicación.



Fabulist Travel

Especialistas en diseñar experiencias viajeras para disfrutar toda la familia

www.fabulisttravel.com

Nos centramos más en las experiencias que en los destinos, porque lo importante es lo que haces, con quién lo haces y cómo lo vives”, subraya **Ana Olmos**, fundadora, junto a su hermana **Estefanía**, de Fabulist Travel, un lugar donde las familias viajeras encuentran viajes, pensados para sus miembros. “Se trata de paquetes vacacionales complejos, que

cuenta la edad de los niños, la fecha en la que viajan, la ubicación de su alojamiento, etc.”, explica Ana, que añade que es un producto muy orientado a la experiencia y está lleno de momentos estelares. “Cuando añadimos complejidad al viaje, eso tiene que repercutirse en la tecnología. Innovamos para que nuestros viajes, muy personalizados y complejos, puedan ser también cada vez más automáticos, para que la inteligencia del sistema vaya aprendiendo del conocimiento profundo que tenemos en el equipo y en nuestra comunidad de padres y madres y cada vez sea una ayuda más robusta para planificar y ejecutar”. Estas emprendedoras han conseguido crear productos personalizados, que distribuyen a través de su web, “en un proceso que es automático: los padres eligen fechas y pueden customizar el paquete”.

HASTA LA FECHA HAN INVERTIDO MÁS DE 300.000 EUROS

pueden incluir alojamiento *family-friendly*, actividades temáticas, entradas a parques o espectáculos, visitas turísticas, guías, coche de alquiler... Además, la familia viajera recibe una caja-regalo según la temática del viaje y dispone de un ‘Plan Fabuloso’, una guía personalizada para disfrutar del destino, teniendo en

Su Community Manager

Expertos en ‘community management’

<https://sucommunitymanager.com>

Casi toda mi vida laboral he trabajado en medios de comunicación, normalmente, en contacto con el público. Cuando nacieron mis dos hijas, necesitaba un modelo de trabajo más flexible y no lo encontraba en estos medios. Fue entonces cuando di el salto al modelo *online*. Monté un par de webs, que siguen funcionando ahora en manos de otras personas, y, finalmente, decidí fundar Sucommunitymanager.com, una empresa de marketing *online* especializada en *community management*”, recuerda **Érica Sánchez**. Esta emprendedora confiesa que tenía tantas relaciones en el mundo digital “que la gente bromeaba con que yo era su *community manager*. Cuando me puse a contarlas y vi que eran más de 1.000, empecé a valorar esa idea. Decidí reciclarme y formarme en el tema. Después de un par de años,

puse el negocio en marcha. Primero, con clientes provenientes a través de relaciones y ahora, con mi nueva web”. Su propuesta de valor se centra en obtener el *lifetime value* de los clientes. “La mayoría de agencias digitales se centran en mejorar KPI’s como número de publicaciones, seguidores, ‘me gustas’, etc., Son métricas a seguir, pero no son un objetivo en sí. Nuestros *community managers* son profesionales con gran capacidad de empatía y comunicación, que se forman en cliente antes de empezar a trabajar, para que gestionen la comunidad como lo haría una persona de atención al cliente. Ofrecemos servicios de posicionamiento SEO, creación de campañas de publicidad *online* (SEM), servicios de redacción, comunicación con medios y creación y edición de vídeo”, enumera Sánchez.



→ / Boomva /
De izda. a dcha.,
Víctor Ortega y
Eduard Justicia.

/ Beston /
De izda. a dcha., Juan
Morán y Ramón Acín.
Tienen previsto
dar el salto
internacional a
mediados de este
año.



Boomva

Plataforma para la contratación de todo tipo de servicios para particulares

<https://boomva.com/es-ES>

Compañeros en Fintonic, Víctor Ortega, economista, y Eduard Justicia, ingeniero de telecomunicaciones, echaban en falta una plataforma de confianza para contratar cualquier servicio del día a día con una buena calidad, de la misma forma que en Amazon se encuentra cualquier producto. “Tras más de ocho mudanzas en Madrid, muchos arreglos y una temporada viviendo fuera de España, empezamos a echar en falta este tipo de plataformas”, confiesa Ortega.

TODO EN UNO. Estos emprendedores sabían que ya existían muchas plataformas especializadas para cada uno de los servicios: hogar, cuidado de niños, profesores, etc. “Estas plataformas confirman, por un lado, el uso por parte de los profesionales y la demanda por parte de los clientes. Y por otro, la necesidad de

una plataforma general, con todos los servicios, similares a algunas compañías norteamericanas, donde en un solo lugar puedes encontrar cualquier servicio”. Y así nació Boomva, una plataforma que conecta a particulares con profesionales cercanos para cualquier servicio del día a día: manitas, fisios, canguros, profesores, etc. “El usuario puede buscar y elegir entre los distintos profesionales en base a cercanía, precio, reseñas de otros usuarios y otras variables”. Además, ofrecen un *chat* para hablar y cerrar los detalles y, una vez cerrados, se realiza la reserva y el pago del servicio a través de la *app*. “Cualquier profesional puede anunciarse de forma gratuita en la plataforma. Además, al gestionar el pago a través de la *app*, se obtienen distintas ventajas, como la generación automática de las facturas”, argumenta Ortega.

Beston

Venta online de moda tecnológica a través de ropa calefactable

www.wearebeston.com

Su objetivo es claro: dejar atrás la idea de moda como forma de vestir, y dar un paso adelante hacia la moda tecnológica como forma de vida.

Juan Morán y Ramón Acín han empezado por el vertical de moda calefactable, “para cubrir una necesidad básicas de las personas: el frío. Añadimos funcionalidad a la ropa del día a día. Además de calentarte con tres niveles de temperatura, puedes cargar el móvil, lo que hace que, además de ir a la moda y verdaderamente caliente, puedas tener ropa con mayor funcionalidad”, detalla Morán. La idea de lanzar Beston surgió un día gélido, “cuando quedamos a tomar una cerveza en una conocida calle de Madrid. No entendíamos cómo la tecnología que, habiendo sido implantada con éxito en todos los sectores, no lo había hecho ya en la propia ropa, pero además en la ropa de

moda. Después de largas cavilaciones e investigaciones de posibles competidores y fábricas, lanzamos el proyecto en mayo de 2018 y en diciembre iniciamos la verdadera actividad ya con nuestro PMV, las cazadoras calefactables. Ya contamos

**HASTA LA FECHA HAN
INVERTIDO UNOS
100.000 EUROS**

también con chalecos calefactables”. Morán destaca cuáles son las ventajas competitivas de Beston: “El cliente es el centro del negocio y no el producto, por muy innovador que sea. La atención al cliente y el buen *feedback* que recibimos nos dan todo lo que necesitamos. Ofrecemos un diseño casual, una batería muy pequeña con hasta seis horas de duración, entregas en 48-72 horas y una gama muy amplia de colores”.

/ Homy Jungle /
Laura González y Felipe Fontanet cuidan hasta el último detalle para que las plantas se sientan siempre como en casa.



Homy Jungle

Venta online de plantas ornamentales

<https://homyjungle.com>

Laura González, ingeniera informática, y Felipe Fontanet, biólogo, se conocieron en un evento para emprendedores a principios de 2019 y decidieron que tenían que montar algo. “La idea de Homy Jungle, de venta online de plantas ornamentales dentro del mercado de plantas naturales, surge después del análisis de varios sectores en búsqueda de algún nicho de mercado interesante. Vimos que a más del 80 por ciento de las personas se les mueren las plantas muy rápidamente y había que solucionar este problema. Hicimos un estudio de modelos de negocio de startups que han triunfado fuera de España para ver si nuestra idea

también podría funcionar”, recuerda Fontanet. Además, la idea encajaba muy bien con sus intereses y habilidades personales: Laura como ingeniera informá-

tica se encargaría de la tecnología y del software y Felipe, de la parte *business* por su MBA y del conocimiento científico de las plantas que posee.

COMUNICACIÓN DIRECTA. “Homy Jungle se distingue por ofrecer un servicio de asesoramiento completo a nuestros clientes. Les ayudamos a elegir su planta ideal a través de un fácil cuestionario en nuestra web. Así, pueden elegir la maceta que más les gusta. Al comprar la planta, les hacemos llegar un manual de instrucciones sencillo sobre cómo cuidarla y mantenerla de la mejor forma posible. Además, nuestras plantas ‘se comunican’ con nuestros clientes a través de *whatsapp* o *email*, avisándoles de cuándo tienen que regarlas, abonarlas o trasplantarlas”, detalla Fontanet. Homy Jungle ofrece también a sus clientes acceso ilimitado a Dr. Plant, “un servicio incluido en el precio de la planta, donde pueden subir varias fotos de su planta en nuestra página web cuando la planta tenga algún problema.

Nuestro Dr. Plant les proporciona un diagnóstico y tratamiento recomendado para el problema en cuestión”.

Fontanet asegura que no ven a los vendedores de plantas *online* u *offline* como competencia directa, “ya que ninguno de ellos asesora adecuadamente a los clientes para comprar una planta o realiza un servicio postventa como el nuestro. Somos pioneros en ofrecer no solo el producto, que además es un ser vivo, sino todo el asesoramiento que conlleva tener una planta”.

Otra de las claves de Homy Jungle es que cuentan con buenos proveedores, que producen las plantas en sus viveros. “Eso nos permite, por un lado, no tener que asumir stock propio, que, al tratarse de producto perecedero, podría perderse. Y por otro, es que las plantas no se pasan semanas en un almacén esperando a que alguien las compre, sino que están esperando en su ‘casa’, el vivero productor, a que alguien las compre y en menos de 48 horas llegan a las casas de nuestros clientes”.

**HAN INVERTIDO
ENTRE 35.000
Y 50.000
EUROS**

Consejos para lanzar una aplicación

Las claves para que no te falle técnicamente y para ponerla en el mercado con éxito, sea una app para el consumo final o para clientes corporativos.

 PILAR ALCÁZAR



EMPRENDEDORES DE ÉXITO TE AYUDAN EN TU PROYECTO EMPRESARIAL

					
David Basilio Gómez	Pedro Martín Díez	Clement Dubuisson	Quim Sánchez	Gonzalo Camiña	Gregorio López
					
CEO de Hosteleo , el portal de empleo líder en ofertas de empleo en hostelería y turismo de nuestro país. Cuenta con más de un millón de usuarios y 20.000 empresas clientes.	CEO de Visualeo , la app que ayuda a aseguradoras, empresas inmobiliarias y sociedades de tasación a conocer el estado de cualquier producto o propiedad a distancia.	CEO de Beam HR , una aplicación que permite a los retailers mejorar la coordinación y productividad de los equipos; la preferida de los equipos de tienda en su día a día.	CEO de Alimenthia , la app de referencia en el campo de las intolerancias y dietas. Ha sido la primera en desarrollar una guía enciclopedia para este tipo de público.	CEO de OpSeeker , una aplicación fintech para mejorar la salud financiera de las personas. Han trabajado ya con Rabobank en Holanda, o Mapfre y Bankia en España.	CEO de Mox , una aplicación que ofrece soluciones logísticas de última milla. Da empleo a más de 1.000 trabajadores y opera en más de 45 ciudades de España e Italia.



**David Basilio
Gómez,**
CEO en
Hosteleo.com.

“SOPESA BIEN EL PERFIL DE CLIENTE O USUARIO AL QUE SE DIRIGE LA APLICACIÓN Y EL VALOR AÑADIDO QUE OFRECE RESPECTO A OTRAS VERSIONES DESKTOP. Piensa que hoy el usuario analiza y se informa previamente del valor agregado que le va a ofrecer una aplicación antes de descargarla. En un portfolio de aplicaciones cada vez más amplio, pero cada vez más reducido en los dispositivos de los clientes, se busca más calidad que cantidad”.



**Pedro Martín
Díez,**
CEO de
Visualeo.

“CREA UN BUEN STORYTELLING PARA ENAMORAR AL USUARIO. NO SÓLO NOS TENEMOS QUE LIMITAR A GRANDES LISTADOS DE CARACTERÍSTICAS, HAY QUE IR AL FOCO DE LO QUE SOLUCIONAS O RESUELVES Y POTENCIARLO A MUERTE. También es imprescindible realizar un buen estudio de competencia (nacional e internacional) previo al lanzamiento y tenerlo actualizado. Es vital para estudiar diferentes estrategias y estilos a la hora de diferenciarnos”.



**Clement
Dubuisson**
Co-fundador y
CEO de
Beam HR.

“MONTA UN SISTEMA DE CAPTACIÓN DE USUARIO ONLINE CON WEBAPP PARA LUEGO FOMENTAR LA INSTALACIÓN Y USO DE LA APLICACIÓN.

En cuanto a las funcionalidades, recuerda que algunas, como el pago, no será necesario que se incluyan en la app. El pago se puede configurar y procesar en web, como hace Netflix. Además, apuesta por tecnologías PWA (Progressive Web Apps) de Google, para acelerar el desarrollo, o por tecnologías híbridas casi nativas, como React Native”.



**Quim
Sánchez,**
CEO y fundador
de Alimenthia.

“NO DESARROLLES NI UNA LÍNEA DE CÓDIGO SIN ANTES VALIDAR EL MERCADO POTENCIAL QUE VA A USAR TU APP. Si tu mercado es un nicho, cuidado con la microsegmentación, te costará mucho más llegar a tu público. Una vez hecho esto, no esperes a tener la versión definitiva, crea un MVP con el core de tu app, lánzala y empieza a sacar las primeras métricas. Si el lanzamiento ha sido satisfactorio, es momento de invertir un 80% de tu tiempo y dinero en marketing, pues sin él, tendrás la mejor aplicación del mundo, pero serás invisible”.

A portrait of Gonzalo Camiña, CEO of OpSeeker. He is a young man with dark hair, wearing a leopard-print hoodie and dark pants, sitting against a background of horizontal wooden slats. He is looking directly at the camera with a slight smile.

**Gonzalo
Camiña,**
CEO de
OpSeeker.

“SI SE TRATA DE UNA APP FINTECH, SERÁ IMPORTANTE CÓMO TRATAR CON LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS. Busca a las personas con capacidad de decisión y tenlas de tu lado. Encuentra tu caballo blanco dentro, esa persona que va a luchar por ti internamente. Entiende qué departamentos necesitan estar involucrados. Haz participe del proceso de creación a aquellos que puedan pensar que tu solución puede robarles el trabajo y busca maneras de reducir la duración de la venta, para un banco 6 meses no son nada, para ti la diferencia entre la vida y la muerte”.



**Gregorio
López,**
CEO de MOX.

FOTOS: CÉSAR NÚÑEZ, GEMA CHECA Y ANA RUIZ.

“CONOCE EN PROFUNDIDAD A TUS USUARIOS. LAS MOTIVACIONES DE LOS USUARIOS SON MÁS IMPORTANTES QUE LAS DEL CREADOR. Es necesario entender las motivaciones tras el uso de la tecnología a un nivel de profundidad total y ajustar mediante atajos, imágenes e iconos las necesidades que puedan surgir. Si se interioriza este concepto y se vuelve fundamento del desarrollo, la relación con el cliente mejorará y, con ello, su fidelidad y el retorno sobre la inversión, potenciando la marca. Si, por el contrario, no se escucha al cliente, los ratios de conversión nunca mejorarán y las tácticas de crecimiento quedarán en nada”.

DOSSIER

REALIZADO POR JAVIER ESCUDERO

¿CÓMO GESTIONAR LAS EMOCIONES?

Poner en marcha una empresa no es solo gestionar unos recursos, asumir riesgos y tomar decisiones –que ya es complicado–, sino que también hay que saber gestionar las emociones propias y las del equipo –probablemente, más complicado aún–.



Han colaborado:

ÁNGEL MARÍA HERRERA, FUNDADOR DE BUBOK, INICIADOR, SAMASTAH Y LEEMURAPP ([HTTPS://ANGELMARIA.COM](https://angelmaria.com)); ROSA CAÑAMERO, SOCIA FUNDADORA DE EXECOACH ([WWW.EXECOACH.ES](http://www.execoach.es)); CARLA SÁNCHEZ, COFUNDADORA DE THE HOLISTIC CONCEPT ([HTTP://THEHOLISTICCONCEPT.ES](http://theholisticconcept.es)); DIEGO MARTOS, DIRECTOR DE TALENTO JUNTOS ([HTTPS://TALENTOJUNTOS.COM](https://talentojuntos.com)); CARLOS POLO, FUNDADOR DE NTS, DOOCUMENTS, PERPETUALLY Y SALSA BASTARDA ([HTTPS://CARLOSPOLOGIL.COM](https://carlospologil.com)) Y JOSEP COLL, FUNDADOR DE RED POINTS ([WWW.REDPOINTS.COM/ES](http://www.redpoints.com/es)).

Cuando emprender es un quebradero de cabeza

EMPRENDER ES UNA MONTAÑA RUSA DE EMOCIONES: INCERTIDUMBRE, MIEDO, INSEGURIDAD, ENFADO, SOLEDAD, EUFORIA, IMPACIENCIA, FRUSTRACIÓN, ESTRÉS, DESMOTIVACIÓN, INMADUREZ, DEJADEZ... ¿CÓMO SE GESTIONA TODO ESO?



No desvelamos misterio alguno si afirmamos que emprender es muy complicado, excesivamente complicado.

Aunque suene a broma, emprender no es solo cuestión de gestionar recursos humanos y financieros, de asumir riesgos y tomar decisiones –que ya es har- to complejo–, sino que, además hay que saber gestionar las emociones, tanto las propias como las del equipo.

Para el primer reto, porque esto va de retos, podemos –y debemos– estar preparados, pero, para el segundo, ¿cómo nos preparamos para afrontar esa montaña rusa de emociones a las que se enfrentará –sí o sí– cualquier emprendedor en su aventura? [Antes de continuar con este reportaje, te recomendamos que leas la entrevista que le hemos hecho a **Mario Alonso Puig**, el mayor especialista en desarrollo personal, página 16].

“

Es importante construir un ecosistema donde cada persona tenga voz propia. Estará más motivada, más implicada y será más creativa

”

Carla Sánchez
de The Holistic Concept



“Los emprendedores nos enfrentamos a una gran cantidad de cambios emocionales, que un día te llevan a creerte el rey del mambo y, al siguiente, estás en el suelo y quieres dejarlo todo. Emprender implica una gran carga emocional. Además de las emociones propias de cada uno, el emprendedor se enfrenta también a las relacionadas con la gestión de personas, que, tal vez, son las más complejas, porque no solo afectan a empleados, sino también a socios, inversores, colaboradores, clientes... Sin olvidar también la gestión de las emociones relacionadas con la vida en pareja, familiares, amigos... que van muy unidas a la vida del emprendedor”, enumera **Ángel María Herrera**, fundador de Bubok, Iniciador, Samastah y LeemurApp (<https://angelmaria.com>).

Este emprendedor en serie considera, no solo necesario, sino obligatorio –por una cuestión

de supervivencia- formarse en la gestión de las emociones. “No dejaría que nadie emprendiera sin antes conocer este tipo de situaciones y saber gestionar las emociones que surgen en torno a ellas, porque puedes destrozar la vida de muchas personas”.

EMOCIONES POSITIVAS

Sin duda alguna, la situación que vive un emprendedor es muy particular porque constantemente se está moviendo en un entorno de cambio y de incertidumbre: mercado, facturación, competencia, clientes...

“El cerebro percibe ese contexto como un peligro de la misma manera que una persona percibe el peligro de estar cerca de un león. Ante esa situación de incertidumbre, el cerebro reacciona de la mejor manera posible para protegernos físicamente y por eso aparecen las emociones de la rabia, el miedo, el estrés... Si lo vemos desde ese punto de vista, son emociones positivas porque su intención es protegernos. Ese miedo, que es una emoción adecuada, es bueno porque nos prepara para afrontar los desafíos que tenemos. El miedo genera en nuestro cerebro adrenalina y cortisol para que aumente nuestra capacidad de atención, de reacción, de concentración... El problema surge cuando ese miedo es tan grande que nos paraliza, nos bloquea... Lo que tenemos delante nos saca tanto de nuestra zona de confort que no somos capaces de conectar con los recursos que el emprendedor tiene para poder afrontar ese reto”, argumenta **Rosa Cañamero**, socia fundadora de Execoach (www.execoach.es).

Pero, ¿la causa de ese miedo, de esa incertidumbre, puede estar en la falta de forma-

LA GESTIÓN DEL ÉXITO Y DEL FRACASO

Para Ángel María Herrera, hay que tratar a ambos impostores con igual indiferencia. “Los dos son temporales y de ambos debes aprender. En la antigua Roma, cuando un general entraba en la ciudad victorioso por una gran batalla, le acompañaba una persona que le iba diciendo durante todo el trayecto *memento mori*, que significa ‘recuerda que morirás’. Ni en la gloria debemos pensar que somos tan buenos como creemos ni en el fracaso, tan malos como pensamos”.

Diego Martos los valora por igual como experiencia y aprendizaje. “Se necesita del fracaso para llegar al éxito. Es importante no idealizar el éxito. Hay personas a las que les llega el éxito dado y les pesa tanto que les acaba hundiendo”.

Carla Sánchez confiesa que proviene de la producción audiovisual y del mundo actuarial, “donde el éxito se traduce en reconocimiento del público hacia fuera; es algo muy visible y muy superficial. Esa experiencia me ha dado mucha perspectiva a la hora de continuar mi camino profesional. El éxito es tener la capacidad para impactar en las personas de forma positiva y abrirles la puerta hacia

otra manera de hacer las cosas. El éxito es ser capaz de transformar el día de la gente, y no hablo de grandes transformaciones, sino de pequeños cambios como conseguir una sonrisa, un gracias, un *email* de agradecimiento... Para mi, eso es un éxito rotundo”.

¿Y en cuanto al fracaso? “Para mi no existe -asegura Sánchez-. De pequeña me caí en la marmita del buen rollo. Soy muy constructiva por naturaleza. Tiendo a ver los fracasos como oportunidades para parar y observar qué es lo que no está funcionando, reconstruir desde ahí y continuar el camino. Los fracasos me fortalecen. Tuve una empresa anterior a esta, bueno, fue un intento de empresa. No funcionó y todo eso me dio una base impresionante para involucrarme en el proyecto que puse en marcha junto a mi socia. ¿Eso fue un fracaso realmente? No. Fue parte del proceso de crecer, mejorar y crear otra cosa. De hecho, si miras desde la perspectiva del arco vital de cualquier desarrollo profesional todo es positivo porque te va haciendo mejor. Te da más experiencias, más fortalezas, más herramientas”.



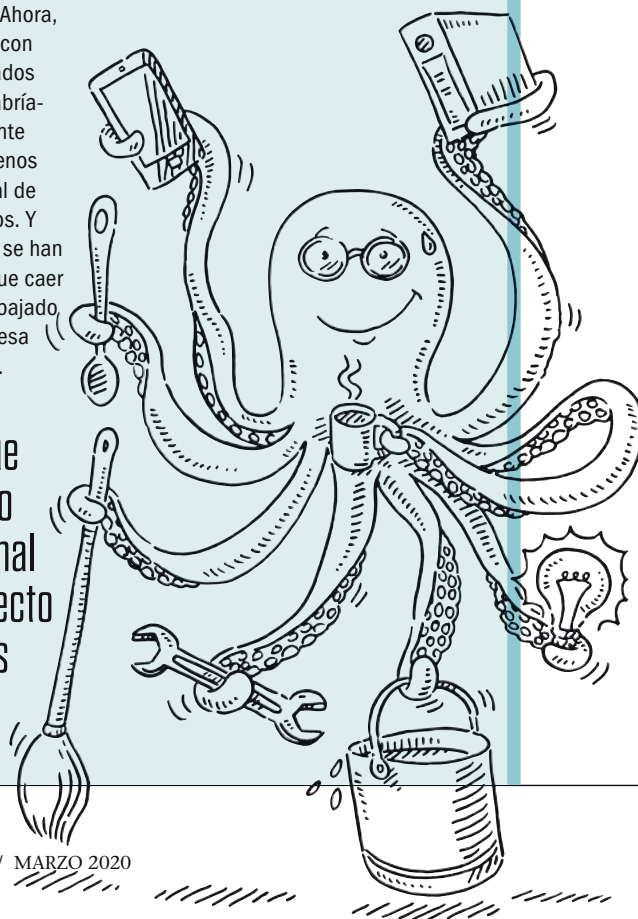
LA SOLEDAD DEL EMPRENDEDOR 'ORQUESTA'

El emprendedor que emprende en solitario, e incluso, el que lo hace en compañía de otros, sufre, en muchas ocasiones, momentos de soledad, que le lleva a plantearse, incluso, 'por qué me habré metido en esto'. En el caso de **Carla Sánchez**, ha estado, junto a su socia, casi cuatro años haciendo de todo. "Nos ha costado mucho crecer, trabajando mucho. Pero, también hemos hecho enormes esfuerzos por proteger nuestros espacios personales, por dedicarnos tiempo a nosotras mismas, incluso, como equipo, buscando actividades para formar equipo fuera del entorno de trabajo, desde ir a comer, recibir una clase de pilates o ir al cine". Sánchez reconoce que, al principio, hay que esforzarse mucho para hacer muchas cosas, "pero también debes ser consciente que todo lleva su propio ritmo. Y eso cuesta verlo cuando estás metido en todo el embrollo. Ahora, pasado el tiempo, lo veo con más claridad. Hay resultados que hemos tenido que habríamos conseguido igualmente si hubiéramos echado menos horas. Hubieran sido igual de eficientes, igual de buenos. Y cosas que no han salido, se han caído porque se tenían que caer y no porque hayamos trabajado menos. No es fácil tener esa visión desde el principio".

Es importante que protejas tu propio desarrollo personal para que el proyecto no acapare todos tus esfuerzos

Para Ángel María Herrera, la soledad forma parte de la propia figura del emprendedor, "porque, muchas veces, no puede compartir todo con todos, ni en el ámbito laboral ni en el familiar. La herramienta para combatir este problema son los grupos de iguales, es decir, grupos de emprendedores con problemas similares a los tuyos para compartir experiencias".

Diego Martos defiende la conciliación. "Hay que tener fuerza de voluntad para desconectar. Los emprendedores necesitan aire limpio. Es importante hacer un hueco en tu vida para otras cosas, porque sino te atascas, te obcecas y llega un momento en el que te obstinas en el error y eso te impide ver más allá. El deporte y el arte ayudan mucho a abrir la mente. También las conversaciones con amigos y familiares".



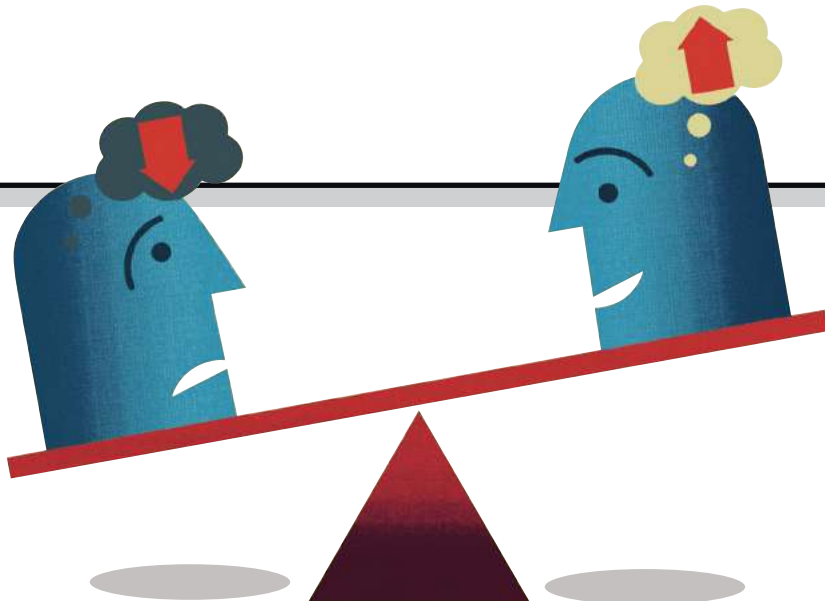
La visualización de los retos desde fuera te ayuda a analizar objetivamente las posibles soluciones

ción y/o experiencia por parte del emprendedor a la hora de emprender? El miedo lo genera lo desconocido. Entonces, "cuando tienes que afrontar algo que desconoces, si no tienes los recursos necesarios, como la experiencia y/o la formación adecuada, eso hace que uno se sienta más inseguro, porque *no voy a ser capaz de conseguir mi objetivo*", asegura Cañamero.

EMOCIONES NEGATIVAS

Además, añade esta experta, ese miedo, que podría ser controlado, se acentúa aún más si anticipas las consecuencias negativas de que eso pueda ocurrir. "Es decir, ante una misma situación, dos personas con el mismo conocimiento y la misma experiencia pueden sentir un miedo diferente. Lógicamente, cuando has vivido una experiencia antes, tienes menos miedo porque sabes cuál puede ser el peligro, el riesgo, las consecuencias".

Cañamero recomienda la técnica de la visualización para afrontar esta situación: "Imagínate que lo estás viviendo una y otra vez y, a medida que lo vas haciendo, te permite estar más tranquilo para afrontarlo. Por ejemplo, una persona puede estar muy preparada para hablar en público, pero puede estar aterrorizada, porque en el diálogo interno que tiene en su cabeza solo hay cosas negativas".



Carla Sánchez, cofundadora de The Holistic Concept (www.theholisticconcept.es), añade además que ese miedo, esa incertidumbre que inunda el día a día de un proyecto, también se debe a que cuando arrancas y dejas todo lo que tenías antes para dedicarte por completo a un nuevo proyecto, da un vértigo enorme. “Y te planteas dudas como *¿qué seguridad tengo yo de que esto vaya a salir adelante?* y si no sale adelante, te ves sin nada. Y ante eso, es normal que surjan dudas, miedos, inseguridades... Objetivamente, da miedo. Y por otro lado, en muchas ocasiones, te metes en negocios donde a lo mejor no dominas al cien por cien la materia y eso hace que tengas más estrés de lo normal. Lo ideal es saber rodearte de un equipo que esté especializado en las áreas que no dominas. Pero, para tener equipo necesitas recursos, que, probablemente, no tengas. Por eso, esto de emprender es muy complicado. Sería muy raro que un emprendedor no estuviera presionado y/o asustado”.

Para Sánchez, tampoco es cuestión de criminalizar ese miedo, porque “es lo que te puede dar un empujoncito, que te hace estar bien alerta, muy permeable, y si eres una persona consciente y rápida te darás cuenta de que te tendrás que formar,

de que tendrás que esforzarte... Para eso, juegan un papel muy importante las aceleradoras, porque te ayudan mucho. En nuestro caso, fue la EOI, que nos dio mucha seguridad a mi socia y a mí en los momentos más iniciales de nuestro proyecto”.

No obstante, esta experta en bienestar sostiene que cada persona y cada proyecto es un universo. “Ningún proyecto se

La personalidad de cada uno y la manera de gestionar las emociones marcarán cómo será la evolución de un proyecto.

“

El miedo positivo nos prepara para afrontar los desafíos. Su objetivo es protegernos. El problema es cuando es tan grande que llega a paralizarnos

”

Rosa Cañamero
de Execoach.



parece a otro, principalmente, por las personas que lo gestionan. Cómo lo orienten, puede cambiar mucho. En base a la personalidad de cada emprendedor, la aventura tendrá un rostro u otro”.

PONERSE UNOS LÍMITES

Sánchez recomienda ponerse límites: “Cuando se emprende, la principal regla para gestionar esa montaña rusa de emociones es ponerse límites. Cuando haces un proyecto sobre el papel tiene un aspecto y cuando empiezas a ponerlo en pie y te enfrentas al mercado, a los clientes, a los competidores... te encuentras con un escenario completamente diferente. Ahí es cuando debes tener un plan para protegerte a ti misma, evitando, entre otras cosas, trabajar muchas horas, porque aunque creas que estás poniendo mucha energía, lo que ocurrirá con el tiempo es que acabarás agotada, quemada. Y la única manera de que un proyecto, del perfil que sea, tenga éxito o salga adelante es que las personas que están detrás tengan la energía suficiente para llevarlo a cabo y eso se consigue cuidándose mucho, durmiendo lo que tienes que dormir, comiendo bien, etc.”.

Carlos Polo, emprendedor en serie (NTS, Doocuments, Perpetuall y Salsa Bastarda) (<https://carlospologil.com>) y *business angels*, recomienda marcarse unas líneas rojas. “Esto lo aprendí en un curso que hice en EEUU. Cuando uno emprende tiene que marcárselas. Pero esas líneas rojas no tienen que ser solo económicas, pueden ser familiares, psicológicas, de tiempo libre... las que uno considere. Y si las cruzas, lo tienes que dejar. No se pueden cruzar. El problema está cuando un

emprendedor enamorado de su proyecto cree ciegamente en él y empieza a cruzar líneas rojas de relación personal, de relación familiar, económicas... Es, entonces, cuando surgen los problemas. Si, por ejemplo, rehipotecas tu casa para hacer frente a los pagos de tu empresa no solo es un problema tuyo sino también afecta a tu pareja. Muchas veces, olvidamos eso y desde una perspectiva egoísta pensamos que nos tienen que apoyar contra viento y marea. Y es necesario ponerse en la piel del otro. Apoyo incondicional hay que tener, pero es mejor saber gestionar esas líneas rojas. Y tienes que saber que tu círculo familiar te quiere, pero cuando te ve sufrir, también lo pasa mal. En mi caso, intento no transmitir a mi familia, especialmente, a mi pareja, que estoy pasándolo mal, porque se acabará preocupando mucho y eso me generará a mi más estrés aun”.

¿CUÁL ES TU PROPÓSITO?

Para Herrera, creador del MTP, que ha denominado como el propósito transformador masivo, la gestión de las emociones tiene un proceso y ese camino empieza por el propósito.

“El primer paso es saber para qué estás montando tu proyecto y dónde quieres llegar. Hay que tener clara la diferencia entre la visión, que es lo que queremos ser como empresa, y el propósito, que es el para qué queremos serlo. Por ejemplo, la visión de Google hace unos años podría definirse como *Ser el buscador de referencia*, mientras que el propósito sería *Organizar la información mundial*”.

El segundo paso es la propia gestión emocional, es decir, “como sabes que vas vivir en una montaña rusa de sensacio-

nes, debes aprender a gestionar emocionalmente lo que conlleva todo eso. Y el tercer paso es la estrategia y la práctica, es decir, la implantación. En mi caso, me he formado con los mejores expertos, porque lo considero condición *sine qua non* para poder emprender: con **Simon Sinek**, para identificar el qué; con **Tony Robbins**, para la parte emocional; he tenido de *coach* a **Santiago Álvarez de Moon**; he aprendido temas de *mindfulness*; practico el yoga todas las semanas; llevo una rutina diaria muy controlada...”.

Diego Martos, director de Talento Juntos (<https://talentojuntos.com>), recomienda contar con un mentor y/o un *coach* como herramienta para gestionar las emociones. “Cuando hay esa cantidad de emociones tan disparadas hace falta alguien que

Emprender no tiene nada que ver con la pasión, que significa sufrimiento, sino con disfrutar con lo que estás haciendo

ponga un poco de medida, de experiencia, de contenido, etc. para que le de peso al proyecto. Es importante tener una conversación real de crecimiento con un *coach*, con un amigo, con un compañero de trabajo, con un socio, en definitiva, con una persona de confianza, en la que reconozcas cuáles son tus miedos, qué es lo que te pasa, cuáles son tus debilidades, cuáles son tus objetivos, tus ilusiones... Esa conversación ayuda a generar un espacio de equilibrio. Si uno va con muchos miedos o con poca confianza o excesivamente narcisista o vanidoso ya sabemos cómo acabará el proyecto. Si ya de por sí es complicado emprender, imagina cómo será hacerlo sin conocerse a uno mismo, a tu equipo, a tus clientes, al mercado... Es importante conocerse a uno mismo para conocer tus fortalezas y debilidades. Cuando uno conoce cuáles son sus miedos y sus carencias, aunque no se los llegue a quitar totalmente de encima, sí puede llegar a minimizar los riesgos”.

“**Todos tenemos una historia que necesita ser contada. Y el propósito es esa historia que habita en nuestro interior y que necesita ser contada**”

Ángel María Herrera
creador del MTP.



ESTO NO VA DE PASIÓN

Según Herrera, el propósito tiene que ser tu ‘para qué’, pero tu ‘para qué’ más profundo. “El propósito es la historia que habita en tu interior y que necesita ser contada. Todos tenemos una historia en nuestro interior que necesita ser contada, y que es distinta de la historia que nos contamos a nosotros mismos. Muchas veces, nos decimos

cosas como *no puedo, no merezco, no soy suficientemente bueno...* La vida está diseñada para que la vivamos con propósito. No hay que confundirla con la pasión, que es una palabra horrible, que procede del latín *passio* y significa sufrimiento. Y esto no va de sufrir sino de disfrutar”.

¿Y cómo sabes si vas a disfrutar de y con tu propósito? “Simplemente –dice este experto–, si te despiertas motivado. Tu propósito debe provocar en ti que los lunes te despiertes motivado. Es como encontrar una fuente de energía, que te da foco, claridad, que te ayuda a tomar decisiones; es como tu estrella polar. Por eso, el propósito no deja de ser la estrella polar que guía tu vida, tus negocios... todo”.

Herrera asegura que, por un lado, está tu propósito personal, “que en mi caso es ayudar a otras personas a contar sus historias. Y luego cada proyecto tiene su propósito concreto que tiene que estar alineado con el tuyo. Por ejemplo, el propósito de Bubook era ayudar a publicar y estaba alineado con mi propósito personal que es contar historias, en ese caso, a través de los libros. Cuando no hay una alineación entre ambos propósitos es cuando surgen tensiones, crisis... Por ejemplo, hay gente que solo está motivada por el sueldo y no por lo que hace y es cuando dice cosas como *quiero un cambio en mi carrera, me siento estresado, quiero dejarlo...*”.

Cuando te marcas tu propósito,

Para solucionar conflictos con otros utiliza la racionalidad y el diálogo, intentando entender a la otra parte



CUANDO PIERDES LA CONFIANZA DE TU SOCIO...

Este es un problema más habitual de lo normal y uno de los motivos, junto a la asfixia financiera, que más cierres de empresas generan. ¿Cómo gestionar la pérdida de confianza de tu socio con el que pusiste en marcha el negocio?

RACIONALIDAD

En estos casos hay dos elementos a gestionar, dice **Ángel María Herrera**. “Uno es la emoción. Debes analizar la gravedad de la situación que se ha generado y, desde la racionalidad, estudia las posibilidades que tienes de actuar, siempre sin dejarte llevar por esa emoción, es decir, sin venganzas ni revanchas. Aplica la racionalidad para gestionar esa situación de la mejor manera para los dos y para la compañía”. Esa racionalidad debe apoyarse en el diálogo, “buscando el lugar y el momento adecuado. La intención de la conversación pasa por tratar de entender cuáles han sido las motivaciones que ha tenido tu socio para actuar de una determinada manera”, señala **Rosa Cañamero**.

El objetivo de ese diálogo es poder comprender a tu socio y, a partir

de ahí, objetivamente, tomar una decisión. “Dejando siempre de lado el plano personal. No hay que olvidar que detrás de una actuación siempre hay una motivación. Si has perdido la confianza en tu socio, necesitarás saber cuál ha sido su necesidad emocional para actuar contigo de esa manera”. En ese proceso, es importante tratar de entender el porqué. “Partiendo de la base que con el tiempo has ido construyendo una relación de confianza con tu socio que se ha visto manchada por una traición. Y esa conversación no debes basarla en tu defensa frente al otro, ni en atacarle, sino en intentar comprenderle”, sostiene Cañamero. Además de la necesidad de contar con un pacto de socios previo, **Carla Sánchez** aconseja trabajar en el tiempo la confianza. “Tiene que haber una comunicación constante y fluida, incluso, en los desencuentros, todo irá mejor. Y también, generosidad. Ten seguro que habrá desencuentros, pero si quieres que la relación profesional funcione, tendrás que ceder en algunos momentos. Esa amistad personal y profesional hay que cultivarla día a día”.



la gestión emocional es mucho más sencilla, “porque sabes que cualquier situación va a pasar, es temporal, y que tienes un propósito marcado y es hacia dónde tienes que ir. Y eso está por encima de cualquier situación temporal. La gestión emocional te lleva a lo concreto, es decir, a un momento de ira, de rabia, de frustración... Si consigues abstraerlo y observarlo desde arriba, te ayudará a seguir la dirección de tu propósito”, afirma Herrera.

LA GESTIÓN DE PERSONAS

No hay que olvidar que en todo este proceso, eso de emprender está íntimamente relacionado con la gestión de personas: socios, empleados, clientes, competidores, proveedores...

Para Herrera, la herramienta más poderosa para transmitir y contar historias es el *storytelling*. “La gente se suele acercar a una empresa por la historia que cuenta esa compañía, por el

“

Es necesario conocerse a uno mismo para conocer tus debilidades y fortalezas. Cuando conoces tus miedos y carencias, puedes llegar a minimizar riesgos

”

Diego Martos
de Talento Juntos.



impacto y la huella que quiere dejar en el mundo. Con Bubook queríamos transformar el sector editorial y ayudar a cualquier persona a hacer realidad su sueño de publicar libros. Esa historia es la que se ha ido transmitiendo. La forma de transmitir ese propósito es la base, el pilar de la cultura, que debe estar construida sobre el propósito. Y la forma de que eso vaya impregnando la organización es crear un *storytelling*. Esa historia debe estar muy interiorizada en la parte directiva para que se vaya transmitiendo de unos a otros”.

Cañamero recuerda que, cuando se trabaja en equipo, se debe tener la habilidad de la visión sistémica del equipo. “Si lo que prima es la visión de cada una de las personas, es decir, los objetivos personales, entonces ese equipo no funciona. Un equipo es fuerte cuando cada miembro es fuerte, es decir, confía en sí mismo, y las relaciones entre los miembros son también fuertes. Y para eso siempre tiene que primar la filosofía de ganar-ganar. Y para eso, hay que ser muy generoso, en el sentido de *tu triunfo es mi triunfo*, porque lo que se busca es el triunfo del equipo como único objetivo. Los objetivos individuales tienen que estar puestos siempre al servicio del equipo. Del mismo modo, tienen que haber unas reglas consensuadas por todos que marquen la ruta a seguir”.

Sánchez, por su parte, confiesa que en The Holistic Concept han apostado por ser una empresa afectiva “y eso se traduce en tener en cuenta que el trabajador no es un empleado sin más, sino que es una persona que tiene unos sentimientos, unas metas, un talento, días buenos y días malos... Por eso, es muy importante cons-

Desde el inicio, debes marcar el camino y la velocidad con la que te gustaría que creciera tu empresa

truir un ecosistema donde cada persona tenga voz propia. Mi socia y yo creemos mucho en empoderar a los demás, porque si eres conscientes que se te da responsabilidad y que tu criterio se tiene en cuenta estarás mucho más motivado, mucho más implicado con el proyecto y también serás más creativo. Es mejor cinco cabezas pensando que dos. En nuestro caso, incluso, animamos a nuestra becaria a que participe en las reuniones para que aporte sus ideas, pedimos *feedback*, animamos a que sea muy participativa”.

RECURSOS DE GESTIÓN

Pero, ¿cómo gestionar las emociones? Cañamero recomienda seguir estos tres pasos.

“El primero es darte cuenta que estás sintiendo esa emoción. Está demostrado que el simple hecho de pararse y etiquetarla (*en este momento estoy sintiendo miedo, ira...*) ya ayuda a bajar la intensidad de la emoción, con lo que desde esa perspectiva ya puedes afrontar mejor el reto”.

El segundo paso es utilizar una estrategia para frenar esa emoción negativa. “Y una estrategia puede ser llevar tu mente a otro sitio diferente al problema al que no paras de darle vueltas. A este recurso se le denomina parche emocional, porque te hace aplacar la emoción que estás sintiendo en un momento determinado al pensar en otra cosa, al llevar tu atención a otro sitio”.

Y el tercer paso es que, poco a

TU PROYECTO NO PARA DE CRECER Y DILUYES TU PODER CON LA ENTRADA DE NUEVOS SOCIOS

Muchos emprendedores ven cómo, a medida que su proyecto crece, ellos van perdiendo poder en detrimento de nuevos socios e inversores. Es una sensación agri dulce, porque, mientras se sienten satisfechos con la evolución de la compañía, en cambio, su dilución les genera tristeza porque ven cómo van perdiendo poder.

Rosa Cañamero recomienda prever ese escenario futuro, “siendo consciente de tomar decisiones para que la empresa vaya por donde uno quiere que vaya y al ritmo de crecimiento que el propio emprendedor marque. Para que al final eso no te pille por sorpresa y te genere tristeza”.

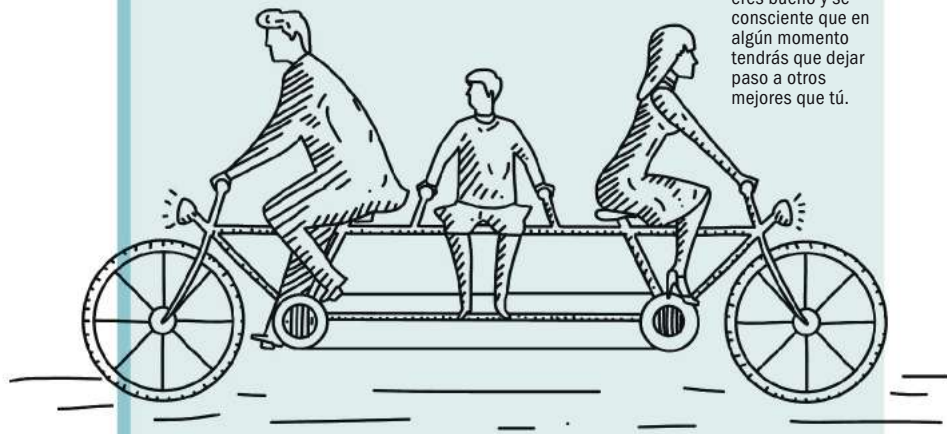
Para Ángel María Herrera ese escenario tiene que ver con la gestión del ego. “Es importante ser consciente de que lo que has creado es más grande que tú. Es como el hijo que crece y llega un momento en el que él sigue su propio camino. Debes ser consciente que has tenido un hijo para que siga su propio camino. Y, en ese sentido, de la misma manera, has montado una empresa para que sea más grande que tú”.

Josep Coll, fundador de Red Points,

sabía que acabaría saliendo de la compañía que había montado, “porque cuando la creé sabía que iba a ser grande porque resolvíamos un gran problema mundial, como es el tema de la piratería. Y cuando hay un gran problema, siempre hay un gran negocio. Y del mismo modo también sabía que ese crecimiento exponencial de la compañía llevaría tarde o temprano a que fuera perdiendo papel en el organigrama y tendría que abandonarla”.

En su caso, empezó como CEO en 2011; en 2014, entró una CEO profesional, “una maravilla de la que he aprendido mucho. Con eso, ya sabía lo que vendría después. Cuando los inversores se hicieron con la compañía, en 40 días pasé a ser presidente y en 40 días estaba en mi casa, ya como accionista. Cuando una empresa crece tanto como la nuestra, debes ser consciente que tienes que meter gente mucho mejor que tú a gestionarla. Yo sabía que era bueno en montar cosas de la nada. Me considero un constructor de sueños y cuando el sueño ya está hecho tienes que saber dar un paso a un lado”, confiesa Coll.

Descubre en qué eres bueno y se consciente que en algún momento tendrás que dejar paso a otros mejores que tú.



HA LLEGADO EL MOMENTO DE ECHAR EL CIERRE

El proyecto en el que has invertido tiempo, dinero y mucho esfuerzo no va cómo a ti te gustaría y te encuentras en una dura encrucijada: ¿cierras o continúas, pero a un alto precio? No es una decisión fácil.

“Cerrar una empresa es como perder a un ser querido, con la diferencia de que si tu empresa va muy mal, cerrarla es la única solución. Tiene que haber un desapego emocional. Y la mejor solución es buscar a alguien que esté desapegado emocionalmente de la compañía para que te de una visión objetiva de la realidad: no está funcionando por esto y por esto otro, y no tiene sentido seguir...”, recomienda **Ángel María Herrera**.

Para **Carla Sánchez**, no es un proceso fácil. “Yo lo he vivido en primera persona y también lo he vivido involucrada en proyectos que no eran míos, pero estaba muy metida en ellos y los sentía como míos. Y ver cómo el barco se hunde, es un proceso casi de duelo. Al respecto, solo cabe la aceptación pura y dura. Cuando las cosas no funcionan, no fluyen, no hay vuelta atrás. Además, esas situaciones no ocurren de la

noche a la mañana. Meses antes ya hay signos que indican que algo no funciona. Se producen unos sobreesfuerzos que alertan de esa mala situación. Nosotras tenemos una ‘ley interna’ en la empresa, que, cuando un contrato con un cliente o una iniciativa que ponemos en marcha, nos supone un sobreesfuerzo quiere decir que no vamos por el camino correcto. En esos casos, hay que detenerse, respirar y pensar en ello. Y tienes que soltar lastre. Pero no lo debes ver como un fracaso, sino como parte de tu crecimiento profesional”.

Carlos Polo confiesa que ha pasado por varios cierres, “algunos más traumáticos que otros. Por ejemplo, con Doooments llegamos al concurso de acreedores y dejamos un impago. Fue muy duro. Y con Perpetuall, en cambio, tuvimos un cierre muy ordenado. Estas experiencias me han enseñado que el cierre es un proceso que ya tiene que estar bien definido desde el principio. Cuando inicio nuevos proyectos, defino bien claro hasta dónde puedo llegar y, si no hay nada que cambie al respecto, cuando sobrepaso esos límites, lo dejo.



poco, “entrenes tu cerebro para que, ante el mismo estímulo, la emoción que sientas tenga menor intensidad”.

La herramienta más poderosa para la gestión emocional –en opinión de Herrera– es el *mindfulness*. “Es el poder observar la emoción desde fuera. Y esa capacidad es entrenable por todo el mundo. Consiste en conseguir disociarte de la emoción, en el sentido de *yo no soy la emoción*. Cuando observas las emociones desde fuera y te das cuenta que no eres ‘tus emociones’ es cuando las puedes gestionar. En ese sentido, no hay que dejar que se desborde el río cuando la cosa va muy bien o que se hunda el barco cuando todo va muy mal. El estado *mindfulness* te permite estar muy atento a lo que ocurre a través de la observación”.

Cañamero también recomienda el *mindfulness* como entrenamiento mental para conseguir estar en el presente. “El estrés que sufrimos, en la mayoría de los casos, nos lo autogeneramos, porque anticipamos hipotéticas consecuencias negativas y también porque nos quedamos anclados en el pasado”.

El objetivo del *mindfulness* es atraer tu atención al presente, “porque el pasado y el futuro son los que generan el estrés. El sufrimiento que tiene el cuerpo adelantando lo que va a ocurrir es mucho peor que si ocurriera yuviésemos que afrontarlo. El *mindfulness* ayuda a ser capaces de parar y darnos cuenta qué es lo que está pasando ahora y, desde ahí, ser capaces de darle la respuesta más adecuada a cada situación. En definitiva, tener la claridad mental necesaria para afrontar los desafíos”, resalta esta experta.

Otra metodología para gestionar las emociones es Kaizen,

¿Y LA AMBICIÓN?

Para Polo, es un ingrediente sin el cual un emprendedor, probablemente, tendría menos *reprís* o menos capacidad de aceleración que uno que sí la tiene. “Un emprendedor debe ser ambicioso por naturaleza. Ahora bien, esa ambición debe ser como el estrés sano, que te permita estar alerta, pero si se convierte en una obsesión, probablemente,

[illegible]

Sánchez reconoce que siempre ha sido una persona ambiciosa, "porque tiendo a pensar en grande, y mi socia es igual que yo en este punto. Pensamos en

“
Cuando emprendes tienes que marcarte unas
líneas rojas que nunca debes cruzar.
Si las cruzas, es cuando empezarás a tener
serios problemas”

Carlos Polo
socio de NTS.

A portrait of Carlos Polo, a man with dark hair and a slight smile, wearing a grey blazer over a dark sweater and a light-colored collared shirt. The background is a solid light blue.

Para Cañamero, la ambición, entendida como esas ganas de superarse uno mismo y de conseguir logros y metas, es sana. “Un objetivo tiene que ser desafiante, es decir, te reta, pero, al mismo tiempo, tiene que ser realista. Esa es la ambición sana. En ese sentido, nuestros objetivos tienen que ser ambiciosos, es decir, te tienen que desafiar a salir de tu zona de confort. En cambio, si el objetivo es demasiado ambicioso, es decir, que es inalcanzable para ti, por el mismo mecanismo que antes, tu cerebro se puede paralizar y deja de ir a por él”.

Como sostiene Martos, el equilibrio está en saber quién eres, cuáles son tus posibilidades, qué grado de ilusión y entusiasmo tienes y qué nivel de creatividad.

ILUSTRACIONES: GETTY Y ISTOCK.

Startups que quieren acabar con el cáncer

En la detección precoz, durante operaciones, para impulsar la investigación de otros... enfoques de todos los gustos para un mismo reto.

01. PROTEÍNA DE TIBURÓN CONTRA TUMORES

<http://www.elasmogen.com/>

Elasmogen es una startup biofarmacéutica que desarrolla tratamientos para enfermedades reumatoides enfermedades autoinflammatorias, oftalmología y oncología. Entre ellos, uno muy particular: proteína de tiburón para combatir el cáncer. Están trabajando sobre una proteína que se encuentra en la naturaleza llamada VNAR, similares a los anticuerpos y que son componentes clave del sistema inmune de un tiburón. Su principal responsable, Caroline Barelle, dice que sus tratamientos son 10 veces más potentes que las terapias existentes. Acaban de recibir financiación por valor de 2 millones de libras (2.356.778 euros) de un fondo británico para que puedan avanzar en sus investigaciones.

02. IA PARA LA DETECCIÓN PRECOZ CON UNA ANALÍTICA

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

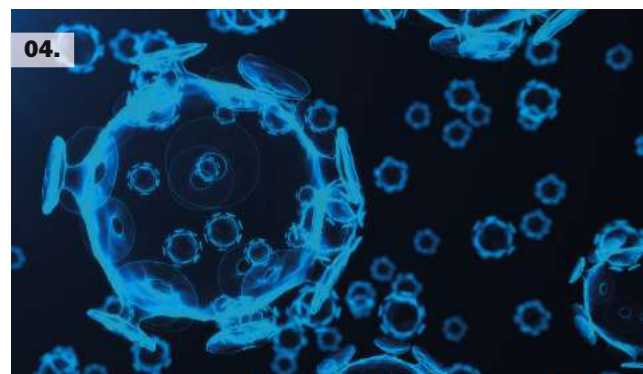
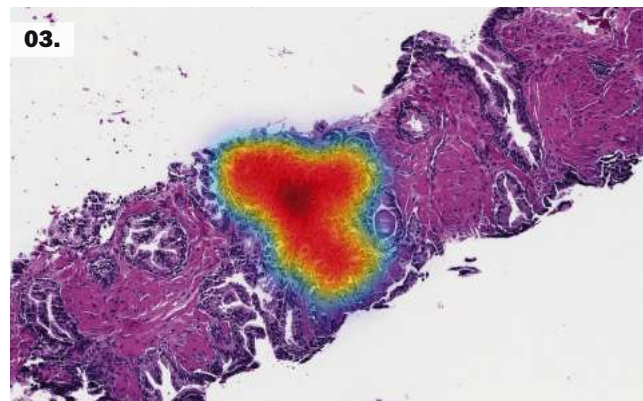
Inteligencia Artificial al servicio de la medicina para detectar el cáncer con la mayor antelación posible y evitar así su desarrollo. En eso trabajan los fundadores de PinPoint, que han desarrollado

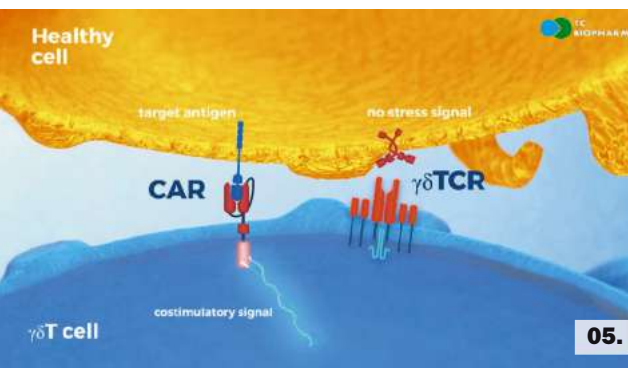
una prueba que permite evaluar rápidamente a los pacientes con síntomas vagos de la enfermedad y facilitar que se les derive hacia el tratamiento correcto. La Inteligencia Artificial ayuda a identificar la enfermedad gracias al aprendizaje automático y la combinación de información de múltiples biomarcadores de cáncer e información del paciente en una única prueba. Dicen que su visión de cara al futuro es que la mayoría de los pacientes de cáncer se puedan curar sin experimentar ninguno de los síntomas habituales ni los efectos secundarios del tratamiento.

03. NI UNA CÉLULA CANCERÍGENA SIN VER DURANTE LA CIRUGÍA

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

Una startup con muchísimos premios como medtech por sus innovadores productos. Lightpoint Medical desarrolla y comercializa tecnología de imágenes y sensores que facilitan el tratamiento del cáncer por su capacidad para diferenciar las células cancerígenas de las sanas. Una necesidad que hasta ahora no estaba cubierta. El cirujano puede ver en tiempo real el cáncer durante la cirugía, mejorando así los resultados de las operaciones. Funciona inyectando al paciente un medicamento





05.



06.



07.

que busca el tejido canceroso y que cuando lo encuentra emite una señal de luz que puede ser detectada por la tecnología Lightpoint. Con esta solución, los cirujanos pueden trabajar con más éxito y reducir así los tratamientos adicionales que se dan tras una operación de cáncer: quimioterapia y radioterapia.

04. APROVECHAR EL SISTEMA INMUNITARIO DE DONANTES SANOS

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

BioPharm (TCB) trabaja en el desarrollo de terapias basadas en células para tratar el cáncer y las infecciones virales graves. Y está investigando una terapia celular alogénica de células GDT para el tratamiento de la leucemia. Células procedentes de donantes sanos que pueden atacar a las cancerígenas con mejores resultados que las propias del paciente. Las células GDT son un subconjunto de linfocitos que tienen propiedades inmunes innatas y adaptativas y se han convertido en una alternativa muy factible para el tratamiento del cáncer y otras enfermedades. Ha recibido 4 millones de euros del programa de investigación 2020 de la Unión Europea.

05. CULTIVO DE MICROTUMORES PARA TERAPIA PERSONALIZADA

<http://www.xilis.net/>

Xilis trabaja en el desarrollo de terapias personalizadas contra el cáncer. Sus fundadores dicen que muchos tipos de cáncer no tienen curación porque cada paciente y cada cuerpo es un mundo. Y sólo se han desarrollado tratamientos que sirven para una mayoría, pero no para todos. Desde este punto de vista ellos lo que proponen es cultivar microtumores, o pequeñas versiones de órganos humanos

para trabajar en la investigación contra el cáncer. La firma puede cultivar tumores de un paciente con cáncer para que los médicos y las farmacéuticas puedan desarrollar tratamientos personalizados que respondan a cada tipo particular de cáncer. Dicen que gracias a su tecnología pueden cultivar 10.000 micro tumores de una sola biopsia de cáncer y probar en ellos los tratamientos para predecir cuál será el más adecuado.

06. VENENO DE ANIMALES PARA SANAR

<https://venomtech.co.uk/>

Veneno de serpientes, arañas y ciempiés como parte de la investigación científica para curar enfermedades como el cáncer. Eso es lo que propone Venomtech, una empresa de biotecnología fundada en 2010 por Steve Trim, un científico farmacéutico. Comercializa una gran variedad de venenos y en cantidades suficientes gracias al desarrollo de instalaciones técnicas únicas para extraer los diferentes tipos de venenos. Y los venden ya listos para utilizar en investigaciones de todo el mundo.

07. MAPEAR EL CÁNCER

<https://paige.ai/>

Paige desarrolla sistemas de aprendizaje automático a gran escala para patología computacional. O dicho de otra forma, combina diapositivas digitales con información genómica para mejorar el diagnóstico de la enfermedad. Sus algoritmos están entrenados con diagnósticos de los principales expertos en cáncer del mundo y cientos de miles de diapositivas digitales. Además, Paige acelera el descubrimiento de nuevos biomarcadores y está diseñado para generar nuevos conocimientos sobre las vías y la eficacia de los medicamentos.

Siete startups que despiertan el lado wow

Startups de todos los sectores que están dando un vuelco a negocios tradicionales con innovaciones tecnológicas.

01. PASAPORTES PARA OBRAS DE ARTE

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

Articheck es una aplicación pensada para galeristas, conservadores y museos que necesitan gestionar los envíos y/o préstamos de obras de arte. Dicen que bastan dos minutos para generar un informe de conservador profesional apto para clientes e instituciones. También ayuda a generar informes de estado de las obras sin necesidad de teclear nada y sin alejarse del lienzo así como compartir información con otras instituciones o usuarios invitados para colaborar en préstamos, proyectos y exposiciones itinerantes.

02. JUEGOS EN LOS BAÑOS PÚBLICOS

<https://www.captive-media.co.uk/>

Captive Media es una empresa británica que se ha propuesto sorprender a los clientes de los bares de todo el mundo con una innovadora propuesta de juegos interactivos para baños públicos que van cambiando cada mes. Desarrollan pantallas interactivas en las que los anunciantes atrapan a los usuarios en un momento en el que no se pueden escapar y en el que por otro lado no tienen nada mejor que hacer que mirar a la pared. Así, ofrecen entretenimiento

al usuario y una nueva plataforma de publicidad a los anunciantes, que cada día se quejan más de las dificultades para llevar sus mensajes al público actual, y en particular a los millennials. Eso sí, sólo llegan a un público masculino, ya que las pantallas están ideadas para interactuar cuando se orina de pie. Una propuesta con la que han atraído a marcas como Diageo, Unilever, 20th Century Fox, Universal Pictures y Virgin, entre otras. Muchas de ellas, enseñan que antes, jamás, se habían anunciado en un baño.

03. COCHES DE SEGUNDA MANO REACONDICIONADOS Y LISTOS EN 72 HORAS

<https://www.cazoo.co.uk/>

Cazoo propone una nueva forma de comprar un coche de segunda mano por internet, mucho más segura y ágil. La seguridad la trabajan a base de una selección rigurosa de los coches que ponen a la venta. Ellos se encargan de inspeccionar que todo esté correctamente y de reacondicionarlos para la venta. La agilidad, porque te lo ponen en la puerta de tu casa en tan solo 72 horas. Para cambiar la forma en la que compramos coches online echan mano de la tecnología: han desarrollado un software que aprende de las búsquedas de los



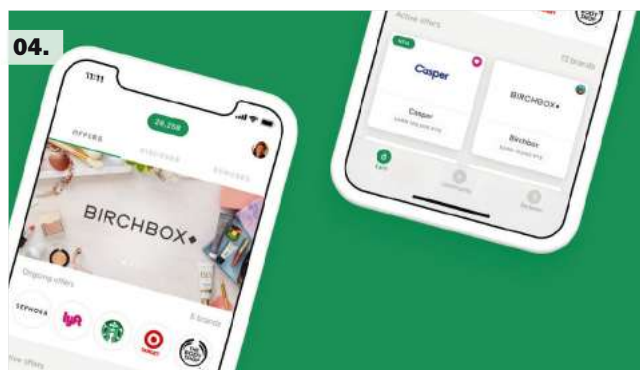
01.



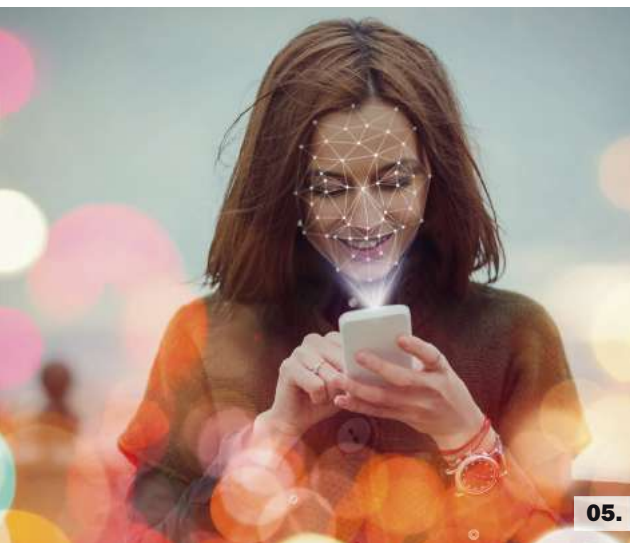
02.



03.



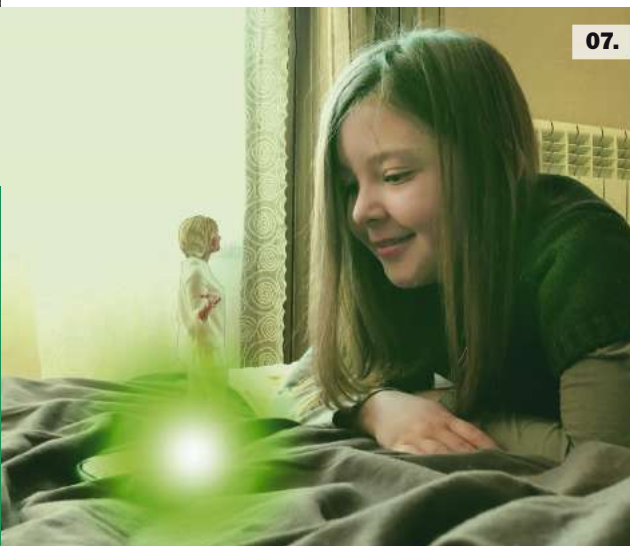
04.



05.



06.



07.

clientes y es capaz de detectar los modelos, colores y marcas más demandados, anticiparse a las necesidades de estos y satisfacer la demanda en tiempo real.

04. UNA MARKETPLACE DE RECOMPENSAS

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

Drop es una aplicación móvil que intenta unificar en un único lugar las recompensas que recabamos al realizar todo tipo de compras. Con más de un millón de usuarios y con sede en Canadá permite conseguir puntos por la compra de un café en Starbucks o en Dunkin Donuts y canjearlos después al consumir en otras marcas, como Uber. Unifica, en definitiva, los sistemas de fidelización de las principales marcas y los hace también compatibles con los que estas tengan diseñados. Para conseguir los puntos, hay que realizar las compras a través de la aplicación o asociar la app a una tarjeta de crédito.

05. UNA APP QUE DA VOZ A LOS MUDOS LEYÉNDOLES LOS LABIOS

<https://liopa.ai/>

Liopa es algo así como el Siri de las personas mudas.

Una aplicación capaz de leer el movimiento de los labios y transformar ese movimiento en palabra hablada. Se implementa en smartphones y basta con enviar abrir la aplicación, dejar que lea el movimiento de los labios y esperar a que ésta devuelva el mensaje de viva voz. Está pensada para ayudar a comunicarse a personas que han perdido la voz, pero pueden mover los labios (pacientes con traqueotomía) pero también tiene aplicaciones industriales: en tareas en las que hay una interacción entre hombres y máquinas resulta mucho más ágil dar instrucciones por voz y evita que los operarios

quiten sus manos y su vista de las tareas realizadas. También para entornos industriales muy ruidosos donde esta lectura sea más confiable que el control de voz real.

06. TRAJES PERSONALIZADOS ONLINE A PRECIO FIJO

<https://www.thedrop.co/>

Tecnología de realidad aumentada para crear trajes a medida por Internet. Es la diferenciación que se ha marcado la británica The Drop, con una amplia oferta de trajes personalizados para hombres, basados en las medidas y fotografías proporcionadas por los clientes. Sus usuarios pueden elegir entre cualquiera de los modelos que figuran en la web, o subir ellos mismos el traje que deseen junto con otras fotografías de su cuerpo (para que el sistema le tome medidas). Otra diferenciación está en los precios. Todos los trajes valen lo mismo: 299 libras si se trata de un modelo de dos piezas y 399 libras si incluye chaleco, independientemente del modelo escogido. La idea es que "ir al sastre" sea una experiencia mucho más sencilla.

07. HOLOGRAFÍA 3D PARA LA VIDA COTIDIANA

<https://vivid-q.com/>

VividQ es una start-up británica que permite adaptar pantallas holográficas a auriculares, gafas inteligentes y otros productos de electrónica de consumo. Fundada por investigadores de las universidades de Cambridge, Oxford y St Andrews, su software para hologramas quiere liderar una nueva revolución en la industria de visualización llevando su tecnología a personas de todo el mundo y convirtiendo este tipo de experiencias en un producto de consumo cotidiano.

PLAN DE NEGOCIO PARA MONTAR
UNA PANADERÍA DE ÉXITO

Emprender con un pan bajo el brazo

La panadería es un negocio tradicional y ser panadero es uno de los oficios más antiguos del mundo. Hoy en día el sector se ha transformado y son muchas las personas que se sienten atraídas por esta actividad.



SILVIA MAZZOLI



Para poner en marcha una panadería se puede acceder con el traspaso de una ya existente, incorporarse a una franquicia –con una inversión de entre 100.000 y 200.000 euros–, o abrir una nueva. En este caso se puede escoger entre el simple horneado de productos precocidos (despacho de pan) o la elaboración de panes propios (obrador).

Según el *Informe del Consumo Alimentario en España*, publicado en 2019, la compra de pan se ha reducido desde 2008 de forma muy significativa, alcanzando su mínimo histórico en 2018 (-2%; - 2,8% en pan fresco y congelado). El 80,7% de la compra de pan es de pan fresco: normal en su mayoría (74,9%), integral y sin sal, con un precio medio de 2,31€/kg. Son las personas mayores de 50 años las que consumen por encima de la media, que se sitúa en 25,64 kilos per cápita, con un gasto anual de 59,17 € por persona. El mayor consumo se registra en Galicia, Asturias y País Vasco; el menor, en la Comunidad de Madrid, Aragón y

Pese a la reducción del consumo de pan, la facturación de las panaderías ha aumentado

Cataluña. En las tiendas tradicionales donde se adquiere el 44,4% del pan fresco y congelado, seguidas por los supermercados, las tiendas descuento y los hipermercados.

La normativa del pan, en vigor desde el 1 de julio de 2019, puede contribuir a incrementar su consumo. Para garantizar la adquisición de productos de calidad, define los requisitos necesarios para que un pan pueda considerarse integral y concreta la definición de masa madre y de pan común. También rebajó al 4% el IVA de otros panes, equiparando su fiscalidad a la del pan común.

NO SÓLO PAN...

Pese a la disminución del consumo, la Asociación Española de la Industria de la Panadería, Bollería y Pastelería (Asemac) es optimista, ya que tanto la facturación como la producción de sus asociados se han ido incrementando. Hoy en las panaderías se ofrecen hasta 20 o 30 tipos distintos de pan,

BALANCE INICIAL

Un panadero de Zaragoza decide montar su obrador de panadería en una zona céntrica. Ofrecerá calidad y variedad de panes tradicionales, de sabores, especiales para personas con alergias y bollería dulce y salada. Para ello se reforma un local de 180 m², obteniendo zona de obrador, almacén, zona de venta, un aseo.

Se prevén las siguientes inversiones en inmovilizado material:

- **Reforma y acondicionamiento del local** (7.500 €)
- **Maquinaria.** Representa la mayor inversión. Básicamente: amasadora, pesadora divisora, cámara de reposo, cámara de fermentación, formadora de barras, horno (43.000 €).
- **Mobiliario:** mostrador, estanterías, mesa frigorífica de trabajo para el obrador (6.400 €).
- **Utensilios:** palas, cuchillas, rodillos, recogedores harina, etc. (2.100 €).
- **Equipos informáticos:** TPV táctil de cobro específico para panaderías (co-



nexión con báscula), ordenador portátil y teléfono móvil (2.800 €).

En el inmovilizado intangible se incluyen el registro electrónico de la marca (125,36 €) y un programa informático de gestión (180 €).

En el Activo del balance se recogen dos meses de alquiler del local (2.200 €) y los gastos de primer establecimiento (3.200 €) para las licencias de obras y de actividad y la publicidad de lanzamiento.

La inversión en existencias iniciales (materias primas) asciende a 1.800 € y la tesorería inicial a 5.000 €.

En el Activo se refleja también el IVA Soportado ("Hacienda Pública Deudora por IVA" por importe de 14.192 euros).

La inversión asciende a 88.398 €. El emprendedor aporta 35.000 €. El resto (53.398 €) se financia con un préstamo bancario a ocho años, al 4,8% de interés nominal anual, que se devolverá con cuotas mensuales de 671 €. En el balance se diferencia entre la parte del préstamo con vencimiento superior a un año y la parte que se debe pagar dentro del año.

PLAN FINANCIERO (euros)

BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL			
ACTIVO (INVERSIÓN INICIAL)		PASIVO (FINANCIACIÓN INICIAL)	
ACTIVO NO CORRIENTE (Fijo+Inm)	67.506	PATRIMONIO NETO (Fondos propios)	35.000
Gastos Establecimiento	3.200	Capital Social	35.000
Gastos de primer establecimiento	3.200	Subvenciones	0
Inmovilizado Intangible	306	Otro recursos propios	0
Patentes y marcas	126		
Derechos de traspaso	0		
Aplicaciones informáticas	180		
Leasing	0		
Otro inmovilizado inmaterial	0		
Inmovilizado Material	61.800	PASIVO NO CORRIENTE (Exigible a largo plazo)	47.788
Terrenos	0	Préstamo bancario a L/P	47.788
Edificios y construcciones	0	Proveedores inmovilizado a L/P	0
Instalaciones y reforma del local	7.500	Acreedores leasing a C/P	0
Maquinaria	43.000	Acreedores leasing a L/P	0
Mobiliario y elementos de decoración	6.400		
Utensilios	2.100		
Elementos de transporte	0		
Equipos informáticos	2.800		
Inmovilizado Financiero	2.200		
Fianzas	2.200		
ACTIVO CORRIENTE (Circulante)	20.892	PASIVO CORRIENTE (Exigible a corto plazo)	5.611
Existencias	1.800	Proveedores	0
Materias primas	1.600	Acreedores leasing a C/P	0
Otros productos	200	Préstamo bancario a C/P	5.611
Deudores (realizable)	14.092	Otro exigible a C/P	0
Clientes	0		
Hacienda Pública deudora por IVA	14.092		
Tesorería	5.000		
Bancos	4.600		
Caja	400		
Otro Activo Circulante	0		
Otro elemento de activo circulante	0		
TOTAL ACTIVO	88.398	TOTAL PATRIMONIO NETO+PASIVO	88.398



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

Conceptos	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	
Ventas Netas	8.000	9.100	11.000	11.500	12.000	13.000	13.000	8.000	
Coste de Ventas	4.160	4.823	5.500	5.750	5.760	6.240	6.240	3.840	
Margen Bruto s/Ventas	3.840	4.277	5.500	5.750	6.240	6.760	6.760	4.160	
Sueldos y Salarios	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	
Cargas Sociales	1.033	1.033	1.033	1.033	1.033	1.033	1.033	1.033	
Tributos: IAE, IBI, ...									
Suministros: luz, agua, teléfono, Internet	800	800	800	800	800	800	800	400	
Servicios externos profesionales independ.	240	240	240	240	240	240	240	240	
Material de oficina	40	40	40	40	40	40	40	40	
Publicidad y propaganda	300	250	200	150	150	150	150	100	
Primas de Seguros	117	117	117	117	117	117	117	117	
Arrendamientos	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	
Dotación Amortizaciones	1.308	1.308	1.308	1.308	1.308	1.308	1.308	1.308	
Total Gastos Explotación	8.938	8.888	8.838	8.788	8.788	8.788	8.788	8.338	
Res. Ordí. antes Int. e Imp. (B.A.I.I.)	-5.098	-4.611	-3.338	-3.038	-2.548	-2.028	-2.028	-4.178	
Gastos Financieros	214	212	210	208	206	204	203	201	
Resultado Financiero	-214	-212	-210	-208	-206	-204	-203	-201	
Res. Ordí. antes Imp. (B.A.I.)	-5.312	-4.823	-3.548	-3.246	-2.754	-2.232	-2.231	-4.379	
+ - Res. Extraordinarios									
Resultado mensual ant/Impuestos	-5.312	-4.823	-3.548	-3.246	-2.754	-2.232	-2.231	-4.379	
Resultado acumulado ant/Impuestos	-5.312	-10.134	-13.682	-16.928	-19.683	-21.915	-24.145	-28.524	
Impuesto sobre Sociedades	25,0%								
Resultado después de Impuestos									

para satisfacer los nuevos gustos: una gama variada constituye un potente elemento de diferenciación.

Las modernas panaderías no se limitan a vender pan. La mayoría complementan el negocio con productos de pastelería y bollería, que cuentan con mayores márgenes. Otras se posicionan como comercios de alta gama, donde encontrar productos gourmet de productores locales con barra de degustación. En otros casos, se ofrece servicio de cafetería y se hace venta cruzada de productos de pastelería, bocadillos y bebidas para llevar. Incluso se puede añadir la distribución a domicilio o el servicio a hostelería (bares, restaurantes, hoteles).

Mounir Souani abrió La Tahona en el barrio madrileño de Tetuán en 2011.

Ve imprescindible tener experiencia y buenos conocimientos, así como capacidad de sacrificio. “Abrimos todos los días de sol a sol –los sábados y domingos con horario reducido– y en el obrador se empieza a trabajar a las 2 de la madrugada”. También destaca el buen trato y la cercanía con los clientes, algo que consigue con su negocio familiar, en el que el *boca a boca* es la principal herramienta de marketing. Para diferenciarse de los competidores, considera esencial la calidad, sin escatimar en materias primas en pro de un dudoso ahorro. Gracias a su formación de base francesa, Souani crea panes especiales y pastelería gourmet muy apreciados.

La ubicación, una amplia fachada, el conocimiento del mercado local, la limpieza, la incorporación de avances

tecnológicos que hagan el trabajo más rápido y liviano son otras claves para el éxito de una panadería.

TRÁMITES Y REQUISITOS

Los despachos de pan y los obradores con una potencia hasta 7,5 Kw (10 Kw en Madrid) pueden realizar una “comunicación previa”, el trámite más sencillo. En los demás casos, la actividad se considera “clasificada”, con trámites y requisitos más complejos: licencia urbanística y de apertura, licencia ambiental, autorización y número de Registro Sanitario, con los correspondientes proyectos técnicos. También es necesario contar con desagües y salida de humos, cumplir con las normas de manipulación de alimentos y llevar un seguimiento de la trazabilidad alimentaria.

	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	% / Ventas
	14.000	14.500	15.000	15.900	145.000	100%
	6.720	6.960	7.200	7.632	70.825	48,8%
	7.280	7.540	7.800	8.268	74.175	51,2%
	4.000	4.000	4.000	4.000	48.000	33,1%
	1.033	1.033	1.033	1.033	12.396	8,5%
					0	0,0%
	800	800	800	800	9.200	6,3%
	240	240	240	240	2.880	2,0%
	40	40	40	40	480	0,3%
	150	150	150	200	2.100	1,4%
	117	117	117	117	1.404	1,0%
	1.100	1.100	1.100	1.100	13.200	9,1%
	1.308	1.308	1.308	1.308	15.696	10,8%
	8.788	8.788	8.788	8.838	105.356	72,7%
	-1.508	-1.248	-988	-570	-31.181	-21,5%
					0	0,0%
	199	197	195	193	2.441	1,7%
	-199	-197	-195	-193	-2.441	-1,7%
	-1.707	-1.445	-1.183	-763	-33.622	-23,2%
					0	0,0%
	-1.707	-1.445	-1.183	-763	-33.622	-23,2%
	-30.231	-31.676	-32.859	-33.622		
				0		
				-33.622		



CUENTA DE RESULTADOS

Las previsiones de gastos se basan en:

- **Gastos de personal.** El empresario cotiza la base mínima de 283 €/mes en el régimen de autónomos. Llevará la gestión y elaboración de productos. Su salario bruto se fija en 18.000 €, con retención IRPF del 19%. Contrata a una dependiente con contrato indefinido y un salario bruto anual de 14.000 € y a un panadero en turno de madrugada, con un salario bruto anual de 16.000 €.
- **Suministros:** luz, agua, teléfono (9.200 € anuales).
- **Servicios externos** (mantenimiento informático, gestoría, limpieza): 240 €/mes.
- **Material de oficina:** 480 €/año.
- **Publicidad:** 2.100 € anuales.
- **Seguro de responsabilidad civil, incendio, robo y daños al local:** 1.404 € anuales
- **Alquiler del local** (1.100 € mensuales).
- **Gastos financieros:** 2.441 €/año.
- **Amortizaciones del inmovilizado** (15.696 €/año). Si bien la inversión no afecta a la cuenta de resultados, sí lo hace su depreciación anual o cuota de amortización del inmovilizado, lo que supone un gasto anual para la empresa. Por amortización se entiende la depreciación efectiva sufrida por los elementos del inmovilizado como

consecuencia de su funcionamiento, uso y obsolescencia.

- **Ventas.** Para estimar las ventas, se han tenido en cuenta la ubicación, posicionamiento, competidores cercanos, una menor facturación en los meses de arranque y verano, así como futuros acuerdos de suministro a bares y restaurantes. Se ha calculado el ticket medio correspondiente a las unidades diarias vendidas en la panadería de las distintas categorías de panes, bollería y otros productos. Los gastos variables originados por el empleo de las materias primas para la elaboración de productos suponen un coste de ventas del 48,8%, dando lugar a un margen bruto del 51,2%. Al principio el coste de ventas será más alto, puesto que será necesario atinar con los gustos de los consumidores y algunos productos se quedarán sin vender. Con los supuestos realizados, la panadería tendría el primer año unos ingresos de 145.000 € y unas pérdidas de 33.622 €. El punto de equilibrio se sitúa en 210.541 euros de facturación al año. Se calcula dividiendo la suma de gastos fijos (de explotación) y financieros por el margen bruto sobre ventas expresado en tanto por uno (en nuestro caso, habrá que dividir por 0,512).

WAYRA

La firme apuesta por las startups del hub de Telefónica

Más de 1.4 millones de euros fue la inversión realizada en 2019 por Wayra España, el hub de innovación abierta de Telefónica, en 9 startups tecnológicas de IA, Internet of Things (IoT), Cloud, vídeo, Realidad Virtual, ciberseguridad, energía, movilidad y Big Data.

Estas inversiones se alinean a la nueva estrategia de Wayra que busca invertir en startups tecnológicas más maduras y que tengan encaje con los proyectos estratégicos de Telefónica. La participación de Wayra, con un promedio de 150.000€ de inversión por empresa, ayudará a las compañías a desarrollar negocio con el grupo y les conectará con áreas de negocio clave de Telefónica. Además, las startups tendrán acceso a la red global de Wayra en Europa y Latinoamérica y a la comunidad de inversores y expertos del hub. “En 2019, Telefónica llevó a sus clientes soluciones tecnológicas de las startups de Wayra por valor de 32M€. Esto repre-

senta una oportunidad para las startups de Wayra de llegar a millones de clientes en todo el mundo y de poder escalar con nosotros”, señala **Andrés Saborido**, director de Wayra España. Telefónica ha invertido, desde 2011, entre Wayra y toda el área de innovación abierta (Wayra, Open Future y Telefónica Innovation Ventures) más

A día de hoy, son más de 500 startups participadas activas dentro del portfolio de la compañía y 130 ya están trabajando con Telefónica



de 166 millones de euros. A día de hoy, hay más de 500 startups participadas activas dentro del portfolio y 130 ya están trabajando con Telefónica.

LAS NUEVAS STARTUPS

En cuanto a las 9 nuevas startups que se sumaron al ecosistema el año pasado son: **Abiquo**, que frece la posibilidad de concentrar todas las nubes en una única plataforma; **Biapower**, con un software que conecta vehículos eléctricos con fuentes de energía renovables; **Citibeats**, que desarrolla IA adaptativa para analizar textos a escala, transformándolos en datos que faciliten la toma de decisiones; **Broomx**, creadora del primer proyector inmer-

sivo de VR del mundo, llamado MK360; **Optimus Price**, creadores de un asistente inteligente que facilita la gestión del catálogo, compras, stock y precios de un negocio; **MySphera**, con un sistema de pulseras bluetooth capaz de identificar, localizar e informar en tiempo real del proceso sanitario de cada paciente; **HDIV**, primera compañía en el mundo en ofrecer protección contra errores de seguridad y fallas de diseño de SDLC; **Reloadly**, que permite realizar pagos móviles digitales transfronterizos en mercados emergentes y **Transparent Business**, con una solución de cloud-working para gestionar de forma más productiva a un equipo de trabajo.

ENTIDADES DESTACADAS



IMDEEC

www.imdeec.es
957 764 229



ZARAGOZA ACTIVA

infoactiva@zaragoza.es
976 724575



CLICKDATOS

<http://www.clickdatos.es/>
910 052 842 / 967 119 812



COMNET CONSULTORES

www.comnetconsultores.es
916 308 500



DHL EXPRESS

www.dhl.es/es/express
902 12 30 30

NOTICIAS DESTACADAS

BIND 4.0 conecta a startups con grandes empresas

BIND 4.0 es el resultado de la apuesta por desarrollar en el País Vasco la denominada Cuarta Revolución Industrial, caracterizada por la digitalización de las fábricas, en el marco de una competencia mundial por atraer el talento y las mejores startups. En esta línea, desde que se creara el programa de aceleración, a lo largo de las cuatro ediciones de BIND 4.0 se han desarrollado un total de 173 proyectos de Industria 4.0 y se han acelerado más de 100 startups procedentes de todo el mundo con la colaboración de más de 50 grandes compañías líderes del sector, entre las que se encuentran marcas de reconocido prestigio como Ferrovial, EDP, Coca-Cola, Unilever, Eroski, Mercedes-Benz, Arcelor, ABB, Iberdrola o Michelin, entre muchos otros.



EIT Food: oportunidad para startups agroalimentarias

El consorcio europeo EIT Food busca a las 60 startups del continente europeo más punteras del sector agroalimentario para ayudarlas a crecer y darles un empujón internacional. Para ello, EIT Food Accelerator Network (FAN) ha lanzado su tercera edición a la que las startups podrán aplicar hasta el 10 de marzo.



El papel de la UPV/EHU en el emprendimiento vasco

Noemí Peña es Directora de Relaciones externas del Campus de Bizkaia de la UPV/EHU. Además dirige y coordina el programa ZITEK de Creación de Empresas y Fomento de la Cultura Emprendedora de la UPV/EHU. En una entrevista publicada en la web de emprendedores afirma, que como gestora, "nuestro

objetivo es seguir impulsando el nacimiento, maduración, crecimiento y consolidación de nuevos proyectos". Otro de sus objetivos es alentar la creación de empresas innovadoras y/o de base científico-tecnológica.

Éxito de la 4ª edición del Entrepreneur Day de IEBS

Tras el éxito de la anterior edición celebrada en Madrid, con más de 2.000 asistentes tanto vía streaming como presencial, ETOPIA Centro de Arte y Tecnología, de Zaragoza, acogió el pasado 20 de febrero la celebración de la cuarta edición del Entrepreneur Day que organizan IEBS Business School y Startup Grind, junto a la aceleradora La Terminal, Seedrocket e Hiberus Ecosystem. Como acto principal se celebró el 'Startup Pitch Contest' donde se dieron a conocer a las star-



tups digitales del momento. La jornada concluyó con un afterwork para desarrollar networking entre los asistentes.



Dos soluciones que mejoran la eficacia de tu empresa

Una se denomina Weloc y sirve para localizar objetos en interiores. La otra es Wiimoo, una herramienta orientada a los hoteles que quieren atender las estancias de los clientes de forma cómoda y eficaz, además de mejorar su experiencia de usuario. Ambas son un producto de Visualtis, una empresa de base tecnológica establecida en Murcia especializada en el desarrollo de sistemas de información y servicios de consultoría en TIC para empresas. Visualtis aprovechó la última edición de FITUR para dar a conocer Wiimoo a todos los asistentes con una nueva funcionalidad.



EIT FOOD

<https://www.eitfood.eu/>
info@eitfood.eu



EIT INNOENERGY

www.innoenergy.com



VALÈNCIA ACTIVA

<http://valenciactiva.valencia.es/>



OFICINA ESPAÑOLA DE PATENTES Y MARCAS

<https://www.oepm.es/es/contacto.html>



POOL INFORMÁTICO

www.pool.es/emprendedores
91 428 02 40

INTERNET DE LAS COSAS

¿Estás preparado para un futuro hiperconectado?

Hogares conectados, electrodomésticos inteligentes, coches autónomos... El futuro ya está aquí gracias al Internet de las Cosas (IoT), que abre nuevas oportunidades de negocio aún por explorar.

El Internet de las Cosas (IoT) está llamado a transformar las sociedades, un cambio de paradigma que ya está ocurriendo. Con el IoT, los hogares, los coches, las máquinas y, en general, cualquier dispositivo estará conectado a la Red 24 horas, 7 días a la semana, 365 días al año, recibiendo y enviando datos. Todo estará integrado.

EL VALOR DE LOS DATOS

Gartner prevé que 25.000 millones de equipos conectados estarán en uso en 2021. Esto va a generar ingentes cantidades de información –ya lo está haciendo– de gran valor para las empresas, que les permitirá satisfacer las necesidades de sus clientes, mejorar proce-

sos y detectar nuevas oportunidades de negocio. Para Nick Jones, vicepresidente de Investigación de Gartner, “los datos son el combustible que fortalece la Internet de las Cosas y la capacidad de las organizaciones para crear valor a partir de esa base de información es lo que definirá el éxito de esas empresas a largo plazo”.

El desarrollo del Internet de las Cosas está vinculado a tecnologías emergentes como el Big Data, la Inteligencia Artificial o el 5G



El desarrollo del Internet de las Cosas va acompañado de otras tecnologías emergentes. Entre ellas, además del Big Data, Cloud y la Inteligencia Artificial, el 5G tiene un protagonismo destacado. De él depende que el Internet de las Cosas despegue definitivamente en un mundo hiper móvil e hiperconectado, ya que la mayor latencia, alta velocidad y capacidad del 5G son claves para el desarrollo de las ciudades inteligentes.

Las redes 5G también ofrecen la banda ancha y la latencia necesarias para mejorar los servicios de nube de las empresas. Y esta es una carrera que ya se ha puesto en marcha: en 2020 las principales operadoras de telefonía móvil han empe-

zado a ofrecer redes 5G y servicios asociados.

NUEVAS OPORTUNIDADES

Para las empresas, el IoT abre nuevas oportunidades. Algunas ya se han empezado a explorar, como la movilidad inteligente (el coche autónomo está a la vuelta de la esquina), hogares conectados, electrodomésticos inteligentes, optimización de procesos industriales (Industria 4.0) o una nueva experiencia de usuario (UX). Otras están por descubrir. Pero el IoT también implica retos aún por superar como la seguridad de las redes, la fiabilidad del *hardware* y sistemas operativos... y prepararse para un futuro que aún se está construyendo. ¿Estás preparado?

CENTROS DESTACADOS:



UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO

www.ehu.es/
946 012 000



CLOUD INCUBATOR HUB

http://cincubator.com
968 32.53.45



APTE

www.ehu.eus/es
951 231 306



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

www.uma.es
952 13 10 00



AQUORA

www.aquora.es
966 44 04 66

EL CONSEJO DE LOS EXPERTOS



Nos encontramos inmersos en una transformación radical de los modelos empresariales tradicionales. Una fórmula que ha irrumpido con fuerza para converger hacia un modelo cada vez más inteligente en el que aspectos como la captación y la gestión inteligente de todo tipo de datos están abriendo las puertas a nuevos modelos de negocio.

Se trata de subirse al tren de esta nueva ola digital donde tecnologías como el Internet de las Cosas, el *blockchain* o la Inteligencia Artificial van a hacer que cambie completamente el paradigma de lo que es el proceso de fabricación en serie. Aquí va a ser el pez rápido el que se coma al pez lento. Adaptarse o morir.

Más que el futuro, el Internet de las Cosas ya es el presente y todas las empresas deberán tener su maquinaria y sus procesos productivos conectados y llevar sus datos a la nube para poder ser más eficientes y aportar, no sólo una diferenciación tecnológica, sino propuestas de valor real a los clientes mediante el análisis de dichos datos.

IGNACIO LLOPIS
Managing Director de IoTsens



El Internet de las Cosas (IoT) es conocido como la interconexión de los objetos cotidianos con Internet. Este concepto ha supuesto una revolución para los modelos existentes de negocio, permitiendo a las empresas realizar ventas a nivel global y llegar también a sitios que antes se encontraban fuera de su alcance.

Con una mayor optimización y eficiencia de los procesos de negocio –gracias a la interconexión que proporciona Internet, se ha conseguido un alto control de los productos– podemos obtener información al instante y proporcionar servicios de ayuda lo más rápidos posible ante cualquier incidencia.

Las empresas que invierten en estas tecnologías ven como su capacidad de crecimiento se incrementa exponencialmente. Además, los trabajadores encuentran su situación laboral mejorada gracias a la obtención de datos más optimizados, mejor interconexión de los dispositivos para la comunicación entre grupos de trabajo y reducciones de los presupuestos que permiten aumentar la productividad.

RUBÉN ÁGUILA
Brand & Digital Content Manager
SEO de Euroinova



El IoT ha crecido de manera exponencial en los últimos años al haber superado un fuerte obstáculo al que se enfrentan las tecnologías emergentes: contar con utilidad y usabilidad, que los consumidores y las empresas puedan cubrir necesidades con su uso. La interconectividad abre oportunidades para la obtención de ventaja competitiva frente a una competencia quizás menos digitalizada, así como una fuente de reducción de costes, especialmente en cuanto a la eficiencia de las operaciones y la optimización de la actividad y los procesos, por ejemplo, mediante la automatización y personalización del consumo energético y las comunicaciones. El IoT ha generado también oportunidades de negocio que le dan nuevos usos, enriquecidos por otras tecnologías como el *Big Data* o el *Cloud*. La adaptación a esta tendencia supone una alta inversión en implementación y seguridad, que sólo tiene sentido si se rentabiliza integrando el IoT a la estrategia con coherencia. Al fin y al cabo, hay que evitar precipitarse y evaluar sus potenciales beneficios netos.

CRISTINA MIQUEL GARRIDO
Vicepresidenta en Start UC3M



La forma tradicional de crear valor en una compañía era identificar las necesidades del cliente para posteriormente crear un producto o servicio que cubra esa necesidad. Los productos no están conectados así que se quedan obsoletos y la única forma de crear más valor es añadir nuevas funcionalidades en nuevas versiones. Se obtienen ingresos al vender el siguiente producto, y solo podemos aumentarlos invirtiendo en la marca y generando ingresos recurrentes. ¿Qué ocurre cuando conectamos las cosas a Internet? Sencillamente, que podemos conocer las necesidades de nuestros clientes, que pueden ser personas o cosas, en tiempo real e incluso de forma predictiva, podemos actualizar los productos y aumentarlos digitalmente haciéndolos conscientes del contexto. Con el IoT los ingresos no están limitados a los productos físicos, con productos conectados los ingresos vienen de otros servicios de valor añadido o de suscripciones, y esto permite generar ingresos tiempo después de la venta del producto a través de la personalización y el contexto.

FABIOLA PÉREZ
CEO de MIOTI



UXER SCHOOL
www.uxerschool.com
info@uxerschool.com



UNIVERSIDAD EUROPEA DE MADRID
www.universidadeuropea.es
91 740 72 72



KSCHOOL
www.kschool.com
91 577 83 41



INESEM
www.inesem.es
958 050 205



EOBS
www.eobs.es
627 861 440

FISCALIDAD

Modificaciones en la gestión del IVA intracomunitario

El 5 de febrero se publicó en el BOE el Real Decreto-ley 3/2020, mediante el que se incorpora al ordenamiento interno español una serie de medidas de simplificación en las operaciones intracomunitarias, conocidas como "VAT Quick Fixes 2020".

Se pretende establecer un sistema definitivo del IVA para el comercio intracomunitario que reduzca el fraude. La aprobación de este régimen será una labor ardua y durará varios años (su entrada en vigor está prevista para julio de 2022). Mientras tanto, la Comisión ha adoptado una serie de "soluciones rápidas" reguladas en la Directiva (UE) 2018/1910, del Consejo de 4 de diciembre de 2018.

SIMPLIFICACIÓN

Pues bien, desde el 1 de marzo en que se modifica la Ley y Reglamento del IVA, el IVA del comercio intracomunitario de bienes es más simple y está más armonizado con una serie de medidas de simplificación

en las operaciones intracomunitarias conocidas como *VAT Quick Fixes 2020*:

- Venta de existencias de reserva o ventas en consignación: darán lugar a única operación-entrega intracomunitaria de bienes exenta en el Estado miembro de partida efectuada por el proveedor y adquisición intracomunitaria en el Estado miembro de llegada realizada por el cliente cuando los bienes se pongan a su disposición.
- Operaciones en cadena: el transporte se entenderá vin-

El objetivo es crear un sistema definitivo de IVA para el comercio intracomunitario



culado a la entrega efectuada por el proveedor a favor del intermediario, salvo que éste haya comunicado un NIF-IVA suministrado por el Estado miembro de partida.

- Requisitos materiales para la exención en las entregas comunitarias de bienes: junto con la condición del transporte de los bienes a otro Estado miembro, como condición material será necesario que el adquirente haya comunicado al proveedor un número de identificación a efectos de IVA válido y el proveedor haya incluido la operación en la declaración recapitulativa de operaciones intracomunitarias (modelo 349).
- La prueba del transporte en las entregas: la expedición o transporte de los bienes al

Estado miembro de destino se justificará por cualquier medio de prueba admitido en derecho y, en particular, mediante los elementos de prueba establecidos en el Reglamento de Ejecución 282/2011 del Consejo de la UE (documento CMR, póliza de seguros relativa al transporte, documento expedido por una autoridad pública que acredite la llegada de los bienes...). Cuando el transporte de la entrega lo realice el vendedor, este deberá disponer de al menos dos elementos de prueba no contradictorios. Cuando el transporte lo realice el comprador, el vendedor deberá disponer de una declaración escrita del comprador que certifique que los bienes han sido transportados por él.



ESCURA

www.escura.com
93 494 01 31



JDA EXPERT LEGALTAX

www.jda.es
93 860 03 70



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

EL CONSEJO DE LOS EXPERTOS



Las Soluciones Rápidas o *Quick Fixes* son cuatro medidas cuya finalidad es armonizar el tratamiento en el IVA de ciertos aspectos del comercio intracomunitario de bienes.

La primera medida adoptada se refiere a la tributación de las denominadas existencias de reserva o *Call-off stock*.

Se permite mantener stocks de sus productos en diferentes países sin obligaciones adicionales en el IVA.

La segunda medida se refiere a las denominadas operaciones en cadena. Desde el 1 de enero de 2020, se establece que la primera venta será la que tenga la consideración de entrega intracomunitaria exenta del IVA.

Las dos últimas medidas aprobadas se refieren a la obligación de contar con un NIF IVA intracomunitario para poder realizar entregas intracomunitarias de bienes exentas y la determinación de los medios de prueba válidos para poder demostrar la existencia de un transporte intracomunitario de bienes y beneficiarse de la exención.

FERNANDO MATESANZ
Director de Spanish VAT Services



Las modificaciones en la gestión del IVA intracomunitario forman parte de un plan de Acción sobre el IVA definido a través de los denominados *Quick Fixes* o "Soluciones Rápidas".

Medidas que tratan de resolver de forma urgente, algunos problemas que se dan en el comercio transfronterizo entre Estados miembros:

- Reglas aplicables a los acuerdos de venta de Bienes en consigna.
- Reglas aplicables a las ventas en cadena.
- Importancia del Número de Identificación IVA como requisito para la exención en entregas intracomunitarias.
- Armonización de la prueba documental del transporte intracomunitario de bienes.

Resulta asombroso que se tarde 4 años en poner en práctica estas "soluciones rápidas" en materia fiscal, máxime cuando vivimos en un mundo convulso en cuanto a tiempos, donde la celeridad en la toma de decisiones es vital para las empresas.

JOSÉ MANUEL EDO
Fiscalista y Gerente de Asesoría Nápoles



Desde el 1 de enero del 2020, la consignación del NIF IVA en el censo vies por parte del adquirente, será requisito ineludible para la aplicación de la exención en EIB y se establece un sistema de presunciones *iuris tantum* probatorio del transporte intracomunitario.

En relación con las *Call-off stock*, cuando "en el momento del transporte de los bienes a otro Estado miembro, el proveedor conociera la identidad de la persona que finalmente adquiere los bienes con posterioridad", no tendrá la obligación de obtener un registro a efectos del IVA en el Estado miembro de llegada bajo ciertos requisitos y será el cliente final quien declarará la adquisición.

A partir de 2021, se recoge el mismo umbral de 10.000 euros hasta el que el proveedor tributará en el Estado miembro donde se encuentre establecido.

Esta norma será aplicable a los sujetos pasivos que realizan entregas intracomunitarias de bienes a distancia, prestaciones de servicios de telecomunicaciones, radiodifusión y televisión y servicios prestados por vía electrónica.

JOSÉ MANUEL AGUILAR
Asesor Fiscal de GCE GROUP



GABINET ASSESSORS

www.gab-as.com
93 317 60 74



INCREMENTA

www.incrementa.es
93 487 00 71



L A V E R

www.laverconsultores.com
93 292 99 30



PRUDENCIO GONZÁLEZ

www.pgasesores.com
93 292 99 30



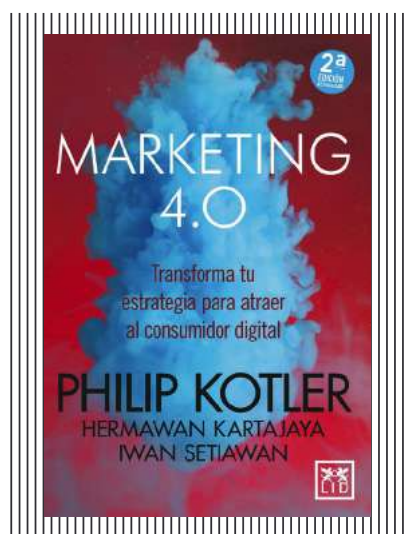
ADDVANTE

www.addvante.com
93 415 88 77

Las nuevas tendencias del marketing actual

Marketing 4.0 recoge la visión de Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan sobre las nuevas tendencias del marketing actual. Plantean una evolución del marketing como respuesta al nuevo consumidor de una forma práctica y útil.

Reseña de Rodrigo R. Martínez, miembro del Jurado de los Premios Know Square



Marketing 4.0

Autores: Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan
Editorial: LID



En *Marketing 4.0* se plantea esa evolución en cuatro fases evolutivas del marketing según la motivación del nuevo consumidor. Si en su anterior obra, *Marketing 3.0*, los autores exponían un marketing dirigido al ser humano, evolución del marketing enfocado en el cliente (*Marketing 2.0*) y el marketing conducido por el producto (*Marketing 1.0*), en *Marketing 4.0*, la última fase de ese proceso evolutivo, nos encontramos con un cliente que ha ganado poder gracias a internet, en el que los círculos sociales se han convertido en la principal fuente de influencia, y en el que la relación entre consumidor y marca ha pasado a ser de tú a tú.

Así, el libro se divide en tres partes y once capítulos. En la primera parte –*Principales tendencias en el marketing*– se describe el traspaso de poder de las marcas a los consumidores y el gran impulso que para ello han generado tres actores clave: los jóvenes, las mujeres y los internautas. El mundo pasa de ser exclusivo a inclusivo gracias a las nuevas tecnologías, la automatización y la miniaturización, que reducen costes de producción y permiten a las

compañías servir a los nuevos mercados emergentes, algo que está democratizando el consumo. Al mismo tiempo, está surgiendo un nuevo estatus de transparencia que permite a los emprendedores de países emergentes obtener inspiración en países desarrollados y fabricar y vender sus propios productos fruto de la inspiración o la imitación. Estas son algunas de las conclusiones de la exposición inicial hecha por los autores.

La segunda parte del libro – *Nuevos escenarios para el marketing en la economía digital* –, resulta de gran importancia técnica. Plantea cómo el marketing puede tener mejores resultados si se comprenden los diferentes caminos y atajos que traza el nuevo cliente o cómo un solo momento de inspiración puede transformar a un cliente en leal promotor.

Para llevar a cabo este objetivo, los autores introducen nuevos conceptos, tanto en la forma de entender el comportamiento del cliente (proceso de compra o fidelización) como en la de valorar el resultado de las acciones de marketing de la empresa (acción de compra y defensa de marca). En cuanto al proceso de compra, se ha pasado del tradicional modelo de embudo de las 4“A” (atención, actitud, acción y acción adicional) a un modelo con 5“A” (atención, atracción, averiguación, acción, apología). En la era de la preconnectividad el consumidor elige su actitud ante la marca, mientras que en la era de la conectividad es la comunidad la que determina o influye en esa actitud (atracción, averiguación).

En lo referente a qué determina la fidelidad del cliente también hemos vivido importantes cambios. Se ha pasado de entender la fidelidad como la retención de consumidores y repetición de compra a entenderla como aquello que motiva el deseo de

recomendar una determinada marca a los demás consumidores (apología).

Y, por último, esta parte del libro introduce nuevas formas de medida para el impacto de las acciones de marketing. Surgen ratios como el RAC y el RDM (de Acción de Compra y de Defensa de Marca) que miden la eficacia de una empresa para convertir la notoriedad de marca en acción de compra (RAC) y la eficacia para convertir a los consumidores con notoriedad en fieles defensores (RDM), algo que resulta realmente relevante y acorde a lo expuesto en la primera parte del libro.

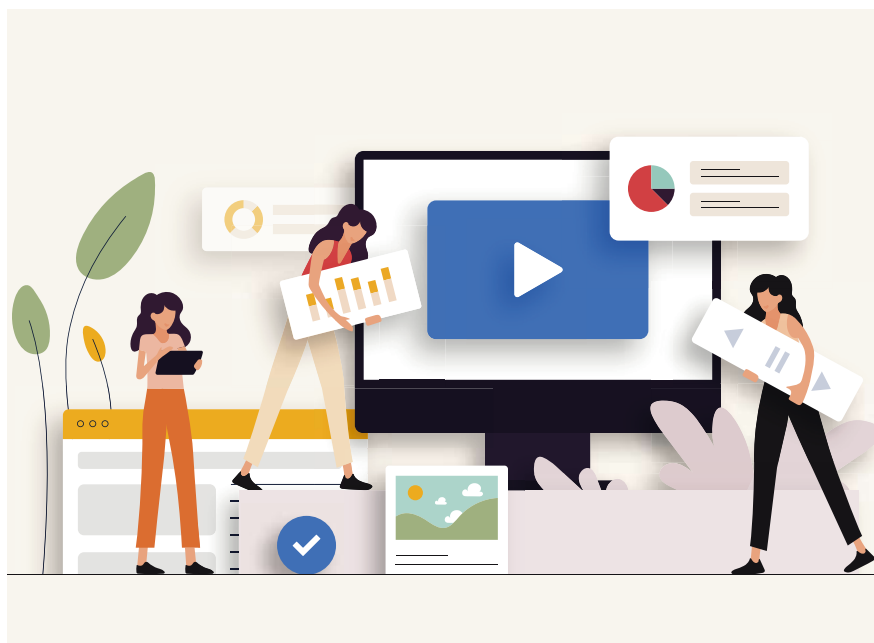
La tercera parte – *Aplicaciones tácticas del marketing en la economía digital* – avanza sobre cómo llevar a cabo todo lo expuesto en las dos partes precedentes, cómo generar un marketing centrado en el ser humano cuando la marca también se ha convertido en humana. Se consideran en esta parte algunos hitos clave como son entender

al cliente a través de la antropología digital (escucha social, netnografía, escucha empática), generar marketing de contenidos para despertar la curiosidad por la marca, considerar el factor de la omnicanalidad y las múltiples vías (online y offline) a través de las que el cliente puede entrar en contacto con la marca y potenciar un marketing de participación que motive muchísimo más la afinidad entre cliente y marca.

Marketing 4.0 es, por lo tanto, una guía inspiradora y práctica para avanzar en el paso de lo tradicional a lo digital en el mundo del marketing. Es también un marco interesante para entender la nueva realidad de consumo.

Como el propio Kotler dijo: “hoy tienes que correr más rápido para estar en el mismo lugar”, y esta obra ayuda a entender la velocidad de cambio, el origen de ese cambio y las nuevas exigencias del cliente.

**EL MARKETING ACTUAL DEBE
SEDUCIR A UN PÚBLICO QUE HA
GANADO PODER GRACIAS A INTERNET**



NO PIERDAS TU OPORTUNIDAD DE DAR A CONOCER TUS CURSOS A TODOS NUESTROS LECTORES

¿Quieres anunciarte en nuestra Guía 'Formación Empresarial'?

Estamos preparando la guía *Formación Empresarial*, que regalaremos con nuestro número de junio y que también estará disponible en una versión online. No pierdas la ocasión de aprovechar estos dos soportes claves para llegar a una audiencia segmentada de profesionales del mundo de la empresa y el emprendimiento.

En nuestra guía *Formación empresarial* ofreceremos información detallada sobre lo que es el mercado de la formación para emprendedores y empresas en el momento actual. Queremos ofrecer una radiografía del sector, con las principales instituciones donde formarse y las principales tendencias que demanda el mercado en la actualidad. Desde las exigencias más clásicas, como las habilidades comerciales, de liderazgo, dirección, consultoría, administración y finanzas, etc., hasta las nuevas competencias y habilidades que dicta la transformación digital, como las especialidades en Experiencia de Usuario, Blockchain, Internet de las cosas, Ciberseguridad, Design Thinking,

matemática computacional... Sin olvidarnos de las ofertas más enfocadas a la formación exclusiva para emprender.

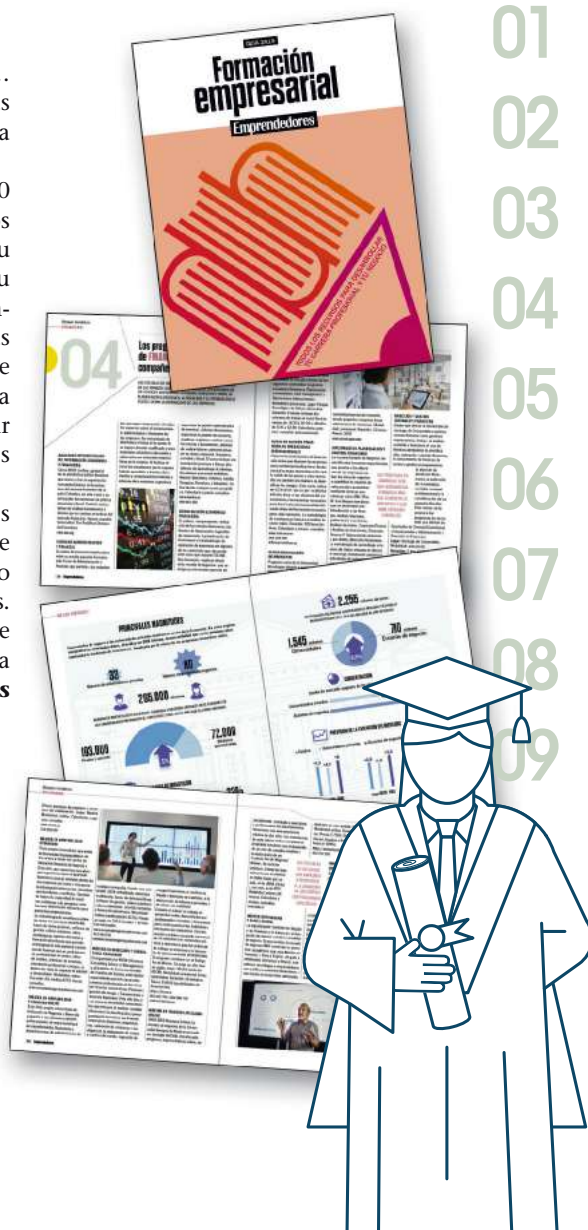
Una completa guía con casi 200 páginas en las que detallaremos en qué consiste la formación, su duración, modalidad (presencial u online), su aplicación en el mundo de la empresa y su coste. Más de 300 cursos cuidadosamente seleccionados para facilitar a nuestros lectores la tarea de elegir la formación más adaptada a sus necesidades particulares.

Publicaremos la guía en dos versiones. Una en papel, que regalaremos con nuestro número de junio a todos nuestros lectores. Y otra en versión online, que se podrá descargar desde nuestra web: www.emprendedores.es

¿TE INTERESA ANUNCIARTE?

Puedes hacerlo poniéndote en contacto con:

Miguel Martínez
guia.emprendedores@hearst.es
629 643 958



after WORK

OCIO / TENDENCIAS / ESTILO DE VIDA

SECCIÓN COORDINADA POR RUTH PEREIRO

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

HOTELES

ESTANCIAS DE LUJO

Estos cuatro espectaculares hoteles se estrenan a lo largo de 2020.

Pág. 96



OCIO / IR DE HOTELES

Propuestas musicales, artísticas y gastronómicas de algunos hoteles "con marcha". **Pág. 97**



GOURMET / ESPÍRITU ROJIBLANCO

Nuevo espacio gastronómico en el estadio bilbaíno de San Mamés. **Pág. 98**



TECNO / MUNDO FRIKI

Un robot que juega con tu gato, un microscopio para *smartphone* y otras curiosas ideas. **Pág. 101**

OCIO /

BAM KARAOKE

Cabinas privadas para cantar y comer con tus amigos.

Pág. 99

MOTOR /

BMW SERIE 1

El nuevo Serie 1 sigue siendo tan deportivo como siempre.

Pág. 100

SHOPPING /

HOMBRES SENCILLOS

Regalos e ideas para exploradores urbanos.

Pág. 103

HOTELES



01



02



03



04



05

Nuevas estancias para sentirse ‘de lujo’

Tres edificios históricos y uno de vanguardia acogen algunos de los estrenos más esperados para 2020. Cuatro hoteles de lujo en distintas ciudades del mundo que deslumbran por sus detalles, restaurantes o instalaciones de impresión. ¿Vamos haciendo ya la reserva?

Tras dos años de reforma –la más importante en sus 110 años de vida–, en verano de 2020 abrirá sus puertas el histórico hotel **Ritz Mandarin Oriental**, en el centro de Madrid. Con una mezcla de estilo clásico y contemporáneo en sus estancias y una oferta gastronómica dirigida por el chef Quique Dacosta, su gran cúpula de cristal original lucirá deslumbrante tras su restauración.

En el corazón de la isla de Manhattan, **Aman New York** prepara su estreno para este año. El hotel, ubicado en un icónico edificio neoclásico, contará con 83 habitaciones con chimenea y 22 residencias privadas en los pisos superiores, piscina descubierta, terraza... **ME Dubai** es uno de los más esperados por estar alojado en el impresionante edificio Opus, diseñado por Zaha Hadid. Con 93 habitaciones y suites distribuidas en 19 plantas, 98 apartamentos, 15 restaurantes... Y, en la exclusiva avenida George V, en pleno triángulo de oro parisino, **Bulgari Hotels & Resorts**, inaugurará su primer hotel en la capital francesa, dentro de un edificio histórico, con jardín interior.

Información

1. ME DUBAI

The Opus Tower, Dubai (Emiratos Árabes Unidos)
www.melia.com

2 Y 3. AMAN NEW YORK

The Crown Building
730 5th Av. Nueva York.
www.aman.com/newyork

4. BVLGARI HOTEL PARIS

Av. George V, 30 (París).
www.bulgarihotels.com

5. MANDARIN ORIENTAL RITZ

Plaza de la Lealtad, 5. Madrid
www.mandarinoriental.es



/ PLANES PARA TODOS LOS DÍAS /

El *afterwork* de los miércoles, tapas de Martín Berasategui y Dj en directo los jueves, jazz la noche del viernes y una bolera clandestina todos los días de la semana. La agenda del Bless Hotel Madrid (Velázquez, 62) es desbordante. www.blesscollectionhotels.com



/ UNA GALERÍA CON HABITACIONES /

Pol & Grace, en el barcelonés barrio de Gracia, es un gran lienzo cambiante en el que artistas residentes van dejando su huella. El lobby de este hotel es un espacio de arte en el que también puedes comprar piezas de diseñadores. www.polgracehotel.es



/ UNA VELADA CLÁSICA /

Hasta el 15 de marzo puedes disfrutar de la música clásica a la luz de las velas. El hotel Tryp Madrid Atocha acoge *Candlelight*, un ciclo de conciertos íntimos que organiza la app de ocio Fever. **Precio: entre 15 y 45 €.** www.feverup.com

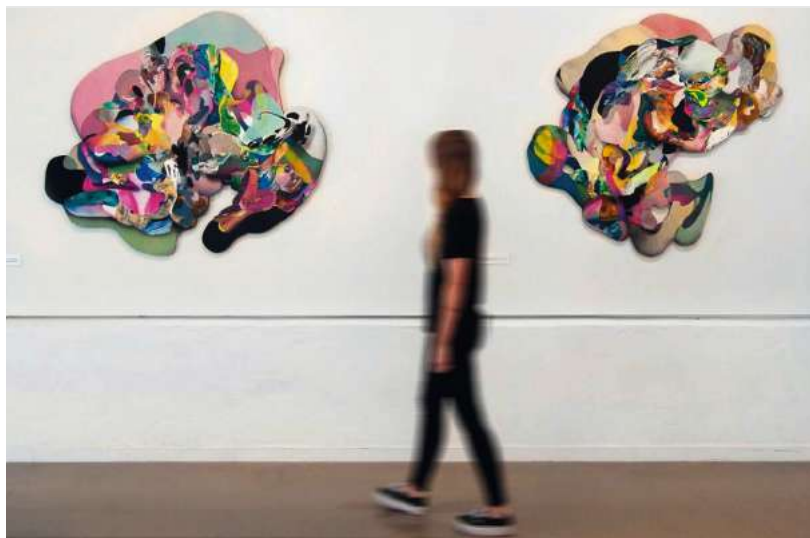


NOCHES CASTIZAS CON MÚSICA EN ACÚSTICO

Una vez al mes, las 'Noches Gatas' en el Garra Bar del hotel Barceló Torre de Madrid traen artistas de la talla de Enric Montefusco (26 marzo), Betacam y Caliza (23 de abril) o The New Raemon (28 de mayo). Para disfrutar de conciertos acústicos con vistas a la Gran Vía madrileña.

/ BARCELÓ TORRE DE MADRID /

Las *Noches Gatas* tienen lugar los últimos jueves de cada mes (16 €). www.barcelo.com



ARTE, TEATRO Y MÚSICA EN EL CENTRO DE MADRID

La propuesta del hotel Emperador es de lo más variada: desde exposiciones en su *Lobby Art Gallery* (hasta el 8 de marzo, Alicia Martín), a conciertos en su terraza o mini teatro en una de sus suites (próximo, el 13 de marzo).

/ HOTEL EMPERADOR /

Gran Vía, 53. Madrid. www.emperadorhotel.com

GOURMET



EL ESTADIO DE ATHLETIC CLUB sabe a gloria desde que el nuevo restaurante San Mames Jatetxea abriera sus puertas en el icónico espacio rojiblanco. Este proyecto, del grupo Sodexo, ensalza la cocina vizcaína de la mano de Fernando Canales, el chef con una estrella Michelin y dos soles Repsol en el Atelier de Etxanobe. El cocinero apuesta aquí por recetas tradicionales vascas actualizadas, con platos como el ajoblanco, las anchoas a la brasa, zamburiñas o buñuelos de bacalao con *pil pil*. Además, contará con una zona *showcooking* donde se impartirán cursos de cocina con cena una vez al mes.

Información

/ SAN MAMES JATETXEA /

Rafael Moreno Pichichi, s/n
Bilbao

94 439 51 38

www.sanmamesjatetxea.com

Abre de martes a domingo
(de 13 h a 15.30 h) y de
jueves a sábado también por
la noche (de 20 a 22.30 h).

El curso de cocina (4 horas)
incluye la cena. Precio: 55 €.



FERNANDO CANALES
El chef con * Michelin, al mando de la cocina del San Mames.





CANTA HASTA QUE YA NO PUEDAS MÁS

en una de las 12 salas privadas de BAM, el primer Karaoke BOX de España. Podrás lucirte a tus anchas junto a tus amigos mientras tomas un cóctel y tapeas burratina, hummus o unos 'rillettes' de atún. El concepto es novedoso en cuanto que tendréis vuestro propio espacio –de cuidado y elegante diseño– para liberar vuestros gorgoritos. Además, incorpora pantallas para pedir bebida o picoteo al camarero, y elegir entre 25.000 canciones disponibles.

Información

/ BAM KARAOKE BOX /

Recoletos, 23 (Madrid)
91 578 97 76
es.bam-karaokebox.com

Abre de miércoles a sábado hasta las 3 h. Precio: entre 6 y 10 € por hora y persona (salas para 6, 8, 10 o 12 personas).





/ BMW SERIE 1 /

Sigue siendo un atleta

Tan deportivo como siempre el nuevo Serie 1 sigue siendo uno de los principales rivales del Audi A3 y del Mercedes Clase A; los tres compactos de referencia tanto por comportamiento como por exclusividad y acabados de lujo.

B POR IVÁN MINGO

BMW lanza una nueva generación de su compacto de referencia, el Serie 1, en concreto se trata de la tercera. Como novedad más importante abandona la tracción trasera por la delantera o integral, lo que no ha supuesto una pérdida de deportividad en su tacto de conducción, una de las cualidades que han convertido a este compacto de lujo en uno de los más vendidos de la historia. Pese a que es un centímetro más corto que su predecesor, gana en espacio interior, así como 20 litros de maletero, que ahora pasa a ser de 380 litros. Estéticamente la imagen sigue siendo muy tradicional dentro de la marca germana y solo estará disponible con carrocería de cinco puertas. Está ya a la venta con motores Diesel y gasolina entre 116 y 306 caballos de potencia.



En el interior mejoran los materiales pero se mantiene una posición de conducción baja y deportiva. El precio inicial del modelo es de 28.800 euros.

SECCIÓN ELABORADA POR
CAR AND DRIVER



/ PARA MASCOTAS SOLITARIAS /

¿Crees que tu gato pasa mucho tiempo solo? Regálale Enabot, un robot que le hará compañía, se moverá y jugará con él. Además, podrás interactuar con tu mascota o tomarle fotos y vídeos mientras estás fuera de casa -a través de tu smartphone-. **Precio: 217 €.** www.enabot.com



/ PROFESIONALES EN MOVIMIENTO /

El nuevo TravelMate P6 de Acer es duradero y ligero (1,1 kg), además de contar con hasta 23 horas de autonomía y un rendimiento excelente. Con una tecnología innovadora, pensada para personas que necesitan moverse constantemente por su trabajo. **Precio: desde 1.099 €.** www.acer.com



/ SMARTBAND CON AURICULARES /

Entre tanto gadget deportivo, Airpower Wearbuds es el primero que incorpora auriculares bluetooth a una pulsera inteligente. De este modo, tendrás dos aparatos en uno. Los auriculares se guardan -y también cargan- en la misma correa de la smartband. **Precio: desde 145 €.** wearbuds.myaipower.com

MINI COMPOSITOR

Crea tus propias canciones combinando toques y gestos con tus dedos. Artiphon Orba es un pequeño sintetizador portátil, 'looper' y controlador MIDI que traduce los movimientos de tus manos en sonidos musicales. Incluso si no eres un músico experto, su fácil manejo y los resultados te sorprenderán. **Precio: Desde 81€.** www.artiphon.com



MUNDO MICROSCÓPICO EN TU 'SMARTPHONE'

Observa tus glóbulos rojos, un grano de polen o las bacterias que te rodean en cuestión de segundos. Diple convierte cualquier *smartphone* o *tablet* en un potente microscopio digital, de muy fácil manejo. A escoger entre tres tipos de lentes (35x, 75x y 150x), ampliables a 1000x con *zoom* digital. **Precio: desde 44 €.** www.diple.smartmicrooptics.com

LIBROS



/ CASOS DE ÉXITO /

Guía práctica para sustituir a un mito de la empresa

Cuando Steve Jobs murió en 2011, muchos temían que fuera insustituible y que Apple descarrilara rápidamente. Fue algo que no pasó.

Mucha gente está esperando cualquier inconveniente que sufra la empresa para poder decir que **Steve Jobs**, auténtica leyenda en la historia de Apple y del mundo emprendedor en general, era inigualable y que su sustituto **Tim Cook** no está a la altura de sus responsabilidades. Los agoreros nunca cesan en sus predicciones apocalípticas que, al menos en este caso, no se han cumplido.

Todo lo contrario. Desde que Cook tomó el mando, Apple ha sido más rentable que nunca. Se convirtió en la primera empresa del mundo que alcanzó una capitalización de un trillón de dólares. Al ser una persona introvertida y enigmática, la antítesis de Jobs, Cook no despierta las pasiones que su antecesor, pero los números y los resultados hablan de su capacidad de gestión.

En esta biografía se explica por qué Jobs designó a Cook como su sucesor y cuáles son las actitudes que le han permitido seguir manteniendo a Apple en la cresta de la ola.

La Apple de Tim Cook / Leander Kahney / Ed. Empresa Activa / Precio: 19,95 €



/ LIDERAZGO /

Nada peor que los jefes arrogantes

Henry Mintzberg, “el pensador más importante del mundo sobre gestión empresarial”, según el gran gurú Tom Peters, ha reunido cuarenta y dos divertidas historias con un propósito muy serio: convertir a los líderes arrogantes en directivos motivadores. Un libro para aprender de los errores ajenos y, lo más importante, que no los cometes tú.

El CEO más peligroso / H. Mintzberg / Ed. Conecta / Precio: 18,90 €



/ HABILIDADES /

Magia personal

Carisma. Magnetismo. Atractivo. Personalidad. Esas cualidades que hace que alguien te conquiste, te atrape, te inspire confianza... te mueva el alma. ¿Cuántas veces hemos escuchado la expresión *don de gentes*? ¿Y cuántas veces nos hemos preguntado si existe realmente esa *magia* y, en caso que así sea, si nosotros la poseemos? Un libro que te entrena para que tú también tengas esta habilidad.

Don de gentes / Euprepio Padula / Alienta Editorial / Precio: 14,95 €



/ ORGANIZACIÓN /

¿Sabes a qué juegas?

Debes saber discriminar cuándo estás jugando a un juego finito o a uno infinito. Es un concepto muy sencillo, pero el hecho de que la gente no lo tenga claro hace que se produzcan muchos conflictos y problemas innecesarios. Hay juegos que son finitos: un partido de baloncesto, una carrera de coches, el rodaje de una película... Pero hay otros, como la gestión de una empresa, o la vida misma, que son juegos infinitos.

El juego infinito / Simon Sinek / Empresa Activa / Precio: 14 €

SHOPPING

Para el nuevo explorador urbano

Padres, hermanos, amigos o tú mismo. Regala o regálale alguna de estas atractivas propuestas que sientan bien a cualquier amante de lo atemporal.



CALZADO / DISEÑO LIMPIO

Las 'Alpha Carbono' de Muroexe -marca española que triunfa en el mundo- es unisex, hechas de una pieza y perfectas para cualquier momento del día.

Precio: 70 €. www.muroexe.es



PERFUME / PERSONAL Y SOFISTICADO

'Bra-vo Mon-sieur': pronuncia su nombre lentamente, para sentir la sofisticación de este perfume que también puede ser el regalo perfecto para hombres elegantes y auténticos. Y por qué no, también los más divertidos de su grupo de amigos.

Precio: 35 €. www.elganso.com



RELOJ / PARA TROTAMUNDOS

Los amantes del estilo militar encontrarán en los nuevos Bell & Ross el mejor complemento. De inspiración profesional y pensados para exploradores urbanos.

Precio: 2.700 €. www.bellross.com



AGENDA

Marzo



01 / MÚSICA /

Lady Lamb
La estadounidense presenta su último disco, *Even in the Tremor*, en distintas ciudades españolas.

Madrid (1 marzo) y Ourense (2 marzo).



02 / EXPOSICIÓN /

Lygia Clark. Pintura como campo experimental.
Esta muestra, dedicada a esta innovadora artista brasileña de vanguardia, abarca más de tres décadas de sus creaciones.

Del 6 de marzo al 24 de mayo.
Guggenheim Bilbao.



27

03 / CINE /

Ofrenda a la tormenta
Fernando González Molina dirige la tercera y la última entrega de éxito literario *La Trilogía del Baztán*.

Estreno, el 27 de marzo.

Tu mejor versión



MARZO 2020

Men's Health

ABS
¡EN 3 MESES!

- ✓ Rutina Total Body
- ✓ En 30 minutos
- ✓ Con 8 ejercicios

FAKE GYM
6 mitos que debes superar

242
FORMAS DE
DESCUBRIR
TU MEJOR
VERSIÓN

IGNACIO ONDATEGUI
CUERPO DE PORTADA
SUS 5 SECRETOS
PARA ESTAR ASÍ

15
LOOKS
TOP
100%
ECO

ESPECIAL MH
DUPLICA TU ENERGÍA
20 NUEVAS CLAVES
PARA DESCANSAR
COMO NUNCA

Nº 210 - 3,80 € - (CANARIAS 3,95 €)
6 433045 874104 20210
MENSHEALTH.es

Fitness • Equipamientos deportivos • Nutrición
Moda • Belleza • Tecnología

¡Ya a la venta!

NOTICIAS / ENTREVISTA / EVENTOS / NOVEDADES

ENTREVISTA

ANTONIO HERMIDA / Cofundador de Centros Ideal



“Nuestra idea siempre ha sido acercar la estética a todo el mundo”

Tras unos años en el negocio familiar de joyerías, **Antonio Hermida** resolvió emprender. “Quería ver hasta dónde era capaz de llegar”. Junto a su mujer, **Cristina Álvarez**, abrió un pequeño videoclub en Carabanchel. “El primer año no fue mal, pero cuando ya empezábamos a respirar, llegó el tema del pirateo... y nos comenzó a ir mal, a endeudarnos, pero queríamos sobrevivir. Sin embargo, al final te vas asfixiando en tu propio fracaso y llega un momento en el que dices que eso ya no puede seguir así”. Hermida propuso a su mujer [con experiencia como esteticista] montar un centro de estética... dentro del videoclub. “Dividimos el local y, poco a poco, el espacio de estética fue funcionando, hasta que se ‘comió’ a un videoclub que terminó desapareciendo”.

De este último episodio hace ya unos quince años y ahí se sitúa el origen de Centros Ideal, una cadena de depilación láser y medicina estética que hoy es todo un referente, con una facturación el pasado año de

50 millones de euros –prevén llegar a los 70-80 en 2020– y una red en España de 111 unidades (81 de ellas franquiciadas), a las que se suman una en Turín y otra en Oporto.

Hecho este paréntesis numérico, sigamos con la historia de este tándem emprendedor indisoluble. “Con ese primer negocio de estética crecimos de forma progresiva y, de hecho, lo ampliamos con el local de al lado. Pero mi mujer trabajaba muchísimas horas, se resintió físicamente y enfermó. A raíz de esto, decidí desarrollar otra marca en la que ella no fuera imprescindible, sino que capitanease yo el proyecto, lo que cristalizó en Centros Élite, con el que llegamos a tener seis locales. Cuando ella ya se recuperó, montamos los centros Cristina Álvarez, además de una agencia de publicidad, una distribuidora de maquinaria de estética... Fuimos tocando diferentes ‘palos’, hasta que, hace cinco años, nació Centros Ideal, con una apertura en la calle Doctor Esquerdo”.

(Sigue en la pág. 118)

SUMARIO

ANÁLISIS SECTORIAL

Ponemos el foco en algunas de las actividades que destacan en el mercado de los servicios a empresas y particulares, con especial protagonismo para la tecnología.

Pág. 114

ACTUALIDAD

Descubre los últimos movimientos en sectores como la hostelería, que avanza en su concentración.

Pág. 119

NOVEDADES

Cadenas que están dando sus primeros pasos, junto a algunas tendencias destacadas.

Pág. 119

FICHAS

Una selección de marcas destacadas que buscan de forma activa a franquiciados.

Pág. 120

EVENTO DESTACADO

Desayunos

Emprendedores. En la XXXVIII edición de este encuentro en formato de mesa redonda bajamos a las profundidades de la experiencia de cliente, un concepto que siempre ha estado ahí, pero que ahora se reivindica con fuerza y pasa al primer plano.

Pág. 116

ANÁLISIS SECTORIAL / SERVICIOS A EMPRESAS Y PARTICULARES

La tecnología como dinamizadora de un mercado dinámico

Nos detenemos en esta ocasión en una serie de actividades que personifican la enorme velocidad a la que evoluciona un segmento donde cualquier concepto ha de adaptarse, con agilidad, a los cambios tecnológicos y a las nuevas demandas de un público cada vez más exigente.

Y LOS PROTAGONISTAS DEL 2020 SON...

“En nuestro sector, consideramos que van a tener un gran impacto en el consumidor aquellos servicios que mejoren su experiencia”, adelanta Alejandro García. “A nivel de verticales deportivos, el fútbol femenino y algunos nichos como el patinaje o el triatlón son los que más crecimiento pueden presentar. Hemos creado, por ejemplo, www.rollerseries.com, un circuito de carreras de patinaje diseñado tras haber preguntado a más de 300 patinadores sobre sus gustos y haber tenido en cuenta qué parte de su experiencia quieren mejorar (periodicidad, inscripciones, sostenibilidad y muchos más)”. Como tendencia global, Eloi Gómez observa que la gente, cada vez más, demanda servicios *online* con entrega a domicilio. “Pero siempre va a haber ciertos servicios donde el usuario va a tener que ir al establecimiento para recibir dicho servicio”. Y la apuesta de Spaces Group por el *coworking* (sectorial) es tal, que también han lanzado Beauty Space Nails, un espacio orientado a los profesionales de la manicura, donde trabajar y generar comunidad.

El que no corre –en franquicia–, vuela. Emergente como pocos, en el mercado del *coworking*, por ejemplo, ya están surgiendo proyectos que, una vez los identifican, ocupan espacios inexplorados, como explica Jesús Ripa, CEO y fundador de Spaces Group, que desarrolla la cadena Beauty Space, un *coworking* de salud y belleza. “Hemos creado un espacio para los profesionales de este sector, que no están teniendo cabida en el *coworking* generalista, pues necesitan trabajar con unos materiales específicos, su dinámica es diferente, la estética tampoco ayuda a que los clientes entren... A partir de aquí, creamos un centro con una decoración, un ambiente, una infraestructura y unos medios adaptados a este tipo de profesionales”.

La labor del franquiciado es gestionar el espacio e impulsar iniciativas con las que captar clientes para sus *coworkers*. “Para ello, le proporcionamos un sistema de gestión de desarrollo propio y que se basa en cuatro núcleos: gestión, comercial, marketing y formación”. En paralelo, se dispone de una zona para minieventos y fomentan que los *coworkers* den charlas y talleres orientados al cliente final, para generar comunidad y dinamizar su marca personal. “Y

también hemos despertado el interés de firmas cosméticas que quieren celebrar evento ahí”.

Creado hace dos años en Pamplona –“este centro ha sido un laboratorio donde hemos probado iniciativas e implementado mejoras”–, el concepto se lanza ahora en franquicia. “Planteamos abrir las primeras en el primer semestre del año”.

En el mercado del *coworking* ya detectamos iniciativas que cubren nichos desatendidos

UN BUEN CONSEJO NO PASA DE MODA

Este dinamismo se observa también en segmentos más veteranos –que no anticuados– dentro del mercado de los servicios a empresas y particulares, como el de asesoramiento y consultoría, una de las actividades, por cierto, que siempre ha mantenido un buen tono en franquicia. Aquí detectamos nuevas iniciativas que buscan incorporar las tendencias más actuales a sus modelos de negocio, como Global Business Club. “El horizonte está en ayudar a autónomos y pymes a que crezcan sus negocios y a alcanzar la libertad financiera, a través de un acompañamiento personal y profesional, utilizando herramientas claras, precisas y de muy alto valor práctico”, explica su directora, Mari Díaz Bernabé. “La formación empresarial ha variado mucho en los últimos



ENERGÍA RENOVADA PARA LAS ENERGÍAS RENOVABLES

Según el Observatorio Sectorial DBK de INFORMA, la potencia de instalaciones de energía eólica y solar en funcionamiento a finales de 2018 era de 30.477 megavatios (+1,4%), con lo que se mantiene el bajo crecimiento de años anteriores. La tendencia, sin embargo, parece cambiará, impulsada, entre otros factores, “por los planes destinados a potenciar las fuentes de energías renovables”, según los responsables del informe. En



este escenario, emergen marcas como **EnchufeSolar** –despliega diferentes soluciones energéticas, con un asesoramiento y un estudio personali-

zados– y **A Green Space** –comercializan todos los tipos de instalaciones y productos provenientes de las distintas fuentes de energías renovables–.

años. Ya no es suficiente una formación académica, sino que el mercado actual exige que posea un componente más directo. Si el pequeño empresario se empeña en seguir compitiendo por precio, está abocado al cierre. En este escenario, en el 2020 los servicios que marcarán tendencia serán el acompañamiento empresarial, el *coaching* y el *networking*”.

La lectura que, de la evolución del mercado, hacen desde una firma pionera, como CE Consulting Empresarial, con una trayectoria de 31 años, ayuda también a señalar nuevas oportunidades. “En el sector de asesoría se ha producido un cambio de modelo de negocio, marcado por la transformación tecnológica, incorporación de empresas *low-cost* y los servicios que requiere el cliente”, enumera **Javier García**, CEO de la cadena. “Por eso, además de desplegar los servicios tradicionales, es necesario ofrecer servicios cualificados que cubran al 100% las necesidades de un cliente que no podrás fidelizar si, cuando precisa un servicio de valor, tiene que recurrir a un despacho especializado para cubrir esa necesidad”. ¿De qué servicios cualificados y de ‘nueva generación’ hablamos? “De consultoría (abogados, recur-

sos humanos, internacional, *outsourcing*, *corporate*), así como servicios de valor añadido tanto de obligación legal como de ahorro de costes, donde encuadramos seguros, protección de datos, prevención de riesgos, formación y *renting*, entre otras áreas”.

La tecnología está jugando un papel clave en esta transformación, en un viaje hasta la parte más ‘burocrática’ de la actividad. “En el segmento se está implantando una revolución tecnológica, determinada en gran parte por la Administración, donde los trámites que realiza el asesor con Hacienda y la Seguridad Social se caracterizan por un cambio continuo en la tecnología. Si a esto, añadimos que el cliente cada vez valora menos la parte administrativa de nuestra labor, es necesario, para ser rentables, que el asesor posea esa tecnología que le permita automatizar al máximo todos los procesos de su trabajo”. En este escenario, CE Consulting Empresarial se ha fijado, “como objetivo principal para el 2020”, la inversión y compra de empresas de *software* para

tener la tecnología propia y lograr así esa automatización operativa.

EL ESLABÓN TECNOLÓGICO

“El 40% de nuestra plantilla se dedica al desarrollo tecnológico”. **Alejandro García**, fundador y CEO de Sportmadness, personifica una nueva generación de franquicias donde la tecnología enraiza en lo más profundo del negocio. “Durante el último año hemos diseñado nuevas funcionalidades para nuestra herramienta de gestión, incluyendo un CRM, gestor de proyectos, *marketplace* con plataforma de pagos y sistema de facturación para que los franquiciados sean más eficaces en su día a día. Por otro lado, a lo largo del 2020 vamos a implementar una nueva *app* para conectar con nuestros usuarios finales y así seguir mejorando la experiencia del deportista amateur”.

Representante destacado de esta nueva hornada es Jeff, *startup* valenciana que ofrece servicios para el bienestar de las personas, con 1.780 puntos abiertos en unos 32 mercados, que busca incorporar en 2020 a su plantilla a unos 500 nuevos profesionales. Entre los perfiles ofertados, destacan los tecnológicos, como desarrolladores, ingenieros, dise-

ñadores de producto, UX y data scientists (científicos de datos). “En nuestro caso, trabajamos muy centrados en los datos, lo que nos permite ser más eficientes y aumentar el impacto en nuestras campañas para adquirir nuevos clientes, conocer los comportamientos de los usuarios cuando realizan un pedido o las razones por las que no lo

hacen”, explica **Eloi Gómez**, CEO de la compañía. “La tecnología nos ha permitido mejorar de manera interna el *software* que emplean todas nuestras tiendas en todos los países donde operamos, a través del *feedback* de cada una de ellas y del comportamiento de los trabajadores, siempre buscando hacerles su día a día más fácil. A todo lo anterior, podríamos sumar el *software* para repartidores, la web, la *app*... Al final, la tecnología es crucial y de ella nacen las iniciativas que desarrollamos”.

La tecnología es un medio que permite mejorar la experiencia que tenemos como usuarios

DESAYUNOS EMPRENDEDORES

El cliente [su experiencia] siempre tiene la razón

Hablamos de empatía, de conocer a tu cliente, de ponerte en su lugar –y en el del franquiciado–, de situar a las personas, en definitiva, en el centro.

Siempre ha estado ahí, con demasiada frecuencia en un segundo plano, pero en la época actual ocupa el centro del discurso de unas cadenas que han entendido que, sin ella, no son nada. Hablamos de la *experiencia de cliente*, protagonista de la XXXVIII edición de los Desayunos Emprendedores, donde profundizamos en los puntos cardinales de un elemento clave para ser más competitivo y aportar un valor diferencial –auténtico– respecto a la competencia.

Celebrada en Madrid, en la sede central de Hearst España –grupo editor de **Emprendedores**–, esta mesa redonda contó con la participación de **Daniel Sala** (CEO del Grupo Dihme), **Enric Jiménez** (presidente de Property Buyers by Somrie), **Sara Cabello** (directora de Marketing y Comunicación de Aquí tu Reforma), **Ricardo Villaluenga** (director de Operaciones de Comess Group) y **Natalia López-Maroto** (responsable de Comunicación de Anytime Fitness), a quienes se sumaron, como moderadores, **Alejandro Vesga** (director de Emprendedores) y **Claudio M. Nóvoa** (responsable de Contenidos de Franquicias de Emprendedores).



UN CLIENTE MÁS CURTIDO

Tras la ronda de presentaciones, en la que se constató su importancia para las marcas, Vesga preguntó a los asistentes acerca de la evolución del concepto y de las actuaciones que estaban desarrollando en esa dirección. “Hoy los clientes están más preparados para conectar con la marca y controlar su actividad, algo que te obliga a ponerte más al día y de forma más ágil”, explicó Jiménez, quien lidera una franquicia inmobiliaria pionera especializada en el comprador. “Quien paga la fiesta en la actividad de compraventa

de una vivienda es el comprador y nadie le hace caso. A partir de aquí, el hecho de tratarle bien, de acompañarle, de definir protocolos de seguimiento, hace que ese cliente viva una buena experiencia”.

El mundo de las reformas –explicó Cabello– lo componen más de 100.000 autónomos. “Hablamos de microempresas que se han dedicado más a la ejecución que a mimar al cliente, un escenario donde nuestro modelo se basa, precisamente, en la experiencia de usuario. Somos muy sinceros con el cliente. Lo

CONOCE A TU CLIENTE...

... y sabrás, por ejemplo, que existen dos tipos de cliente, independientemente del negocio del que hablemos, como recordó Enric Jiménez. “En el mercado inmobiliario nos encontramos con el usuario que necesita ir acompañado en el proceso, desde el inicio hasta el final, y está otro que se ‘baja’ el contrato, lo firma, lo ‘sube’ y lo gestiona todo él”.

Hoy las marcas analizan qué quiere el público y, a partir de ahí, desarrollan productos

cierto es que hay cosas que no podemos cambiar y, por ejemplo, si vas a hacer una reforma integral, estarás tres días sin agua caliente... y esto es un fastidio. Pero si tú tienes información y transparencia sobre todo el proceso, puedes anticiparte y eso se traduce en una buena experiencia. En este sentido, hacemos un presupuesto detallado al cliente, en fases, con una fecha de inicio y una de finalización, por cada día que nos podamos retrasar, además de emitir un acta de por qué ha sucedido esto, nos autopenalizamos con 50 euros...”.

En línea con lo anterior, Villaluenga también subrayó que los tiempos están cambiando. “El cliente se ha visto penalizado muchas veces

por el cortoplacismo de unas empresas que se limitaban a recibir su dinero, pero no se ponían en su lugar. Y algo que ocurre, de forma generaliza, es el desconocimiento de tu usuario. Hasta la fecha, tú vendías algo y te daba igual a quién se lo vendías. Los dos fenómenos descritos están cambiando”.

LA PERSONA, EN EL CENTRO

Sala, quien capitea un grupo que gestiona las cadenas de cervecerías Blue Moon TapHouse y La Sagrada Fábrica, subrayó que están desarrollando la experiencia desde el minuto uno. “Y lo hacemos con el foco muy puesto en la formación del personal. Ya puedes tener tecnología, mapas de cliente, una marca bien definida, el *target* identificado... pero, al final, es el empleado y, en nuestro caso, también el franquiciado, el que da la cara”.

Emerge aquí el valor de las personas como algo “absolutamente necesario” en este ámbito, destacó López-Maroto. “Da igual la tecnología que hayas puesto, las máquinas maravillosas que hayas instalado, porque la gente se queda con nosotros, y no elige a otros, por el trato cercano a nuestros socios. Y esto es lo que nos hace diferentes”.

TECNOLOGÍA HUMANA

Coincidieron los asistentes también en que aquí hay que ‘exprimir’ todas las posibilidades que ofrece una tecnología democratizadora, como explicó Sala. “Antes sólo las empresas grandes se podían

permitir ciertas aplicaciones y hoy todos podemos acceder a ellas. Con las herramientas de gestión tienes un montón de información sobre lo qué estás haciendo bien y qué mal, y eso es algo que tienes que explotar. En este sentido, sabes cuánto tiempo tarda un camarero en preguntar al cliente si

quiere la segunda cerveza, cuántos clientes se van sin postre, todo el tema del análisis predictivo para adelantarte a sus necesidades...

Estamos en una situación ideal.

Hoy la gente demanda cosas únicas, se quiere sentir especial, y ahora cualquier negocio tiene a su alcance herramientas para hacerlo”.

Para subrayar la importancia de la tecnología, López-Maroto recordó cómo Anytime Fitness está virando hacia un modelo que denominan ‘*coaching model*’, donde un *coach* acompaña y está al lado del socio. “El diseño de una *app* específica para los usuarios, que estamos implantando desde el año pasado, nos ha ayudado a llevar esa experiencia de cliente más allá de las paredes de nuestros clubes. Ahora contamos incluso con un sistema de entrenamiento en remoto, a través del cual el socio está en contacto permanente con tu entrenador. Intentamos que él nos entienda como un valor añadido para su vida”.

Al final, y a modo de conclusión, se observa cómo la tecnología está al servicio del cliente –de su experiencia– y no al revés.



Daniel Sala
CEO de Grupo Dihme.

“La experiencia de cliente se basa en contar una historia sobre tu producto y que no haya inconsistencias”.



Natalia López-Maroto
Responsable de Comunicación de Anytime Fitness.

“Las personas que pones al frente del negocio son fundamentales en una experiencia de cliente”.



Ricardo Villaluenga
Director de Operaciones de Comess Group.

“Hoy nos situamos frente a un cliente más exigente y que busca más la personalización”.



Sara Cabello
Directora de Marketing y Comunicación de Aquí tu Reforma.

“Nuestra experiencia de usuario pasa por algo tan simple como poner a las personas en el centro”.



Enric Jiménez
Presidente de Property Buyers by Somrie.

“Los clientes están mucho más preparados para conectar y controlar la actividad de la marca”.

ENTREVISTA

ANTONIO HERMIDA / Cofundador de Centros Ideal

“El trato que damos al cliente nos ha hecho diferentes”

Ya están poniendo las bases para replicar en el mercado internacional el éxito alcanzado en nuestro país, un desafío al que ahora suman la puesta en marcha de una cadena de peluquerías, proyecto que esperan lanzar este año-



(Viene de la pág. 113)

La de Antonio Hermida y su mujer Cristina Álvarez es una carrera emprendedora de fondo, no exenta de vicisitudes, en la que han ido recogiendo enseñanzas que desembocaron en Centros Ideal, el proyecto con el que han alcanzado el éxito en nuestro país, un éxito que ahora intentarán replicar en el plano internacional.

EMPRENDEDORES: ¿Dónde radica la clave de ese éxito?

ANTONIO HERMIDA.: Nosotros –mi mujer y yo– siempre hemos querido cuidar a nuestro cliente, mimarle. El trato con el público nos ha hecho diferentes. Contamos, por supuesto, con una de las mejores máquinas y tecnología del mercado, algo que ayuda. Y aunque no somos los más baratos, en la relación calidad-precio creo que no tenemos competencia.

EMP.: El equipamiento y la tecnología son críticos en esta actividad. ¿Cómo gestionan este apartado?

A.H.: Creo que la competencia falla en que venden la aparatología a los franquiciados.

Yo, en cambio, soy el dueño de las máquinas y se las alquilo, sin que tengan que preocuparse de nada en esta parcela. Si la máquina no funciona, se le cambia por otra, si el diodo se degrada, se cambia... Lo que quiero es que mis asociados se dediquen a vender en el centro, a que los tratamientos se hagan en tiempo y forma, a que los pacientes estén contentos con el resultado.

Al final, yo tomo las decisiones necesarias para que el equipamiento esté en perfectas condiciones y se actualice, independientemente de su coste. Mi objetivo es seguir manteniendo el liderazgo en todos los aspectos, no perder la comba, porque mis franquiciados no estén dispuestos a afrontar una inversión para cambiar de tecnología.

EMP.: ¿Cuándo se percataron de que tenían un concepto ganador?

A.H.: Desde el instante en el que nace la marca, empezaron a llegar muchas solicitudes, nos quedamos impresionados. El primer año abrimos 40 centros. Es cierto que ese primer año cometimos muchos errores, lo primero porque el proyecto no estaba montado para ser una franquicia.

A partir del segundo año decidí ralentizar un poco la expansión de la franquicia, y, por otro lado, profesionalizar la empresa. En estos últimos cuatro años he incorporado a gente del sector, de otros sectores, un director general, personas que me están ayudando mucho y que están haciendo que las franquicias sean mucho más sostenibles, que el crecimiento sea mucho más organizado y meditado.

EMP.: ¿En qué mercados internacionales quieren centrarse?

A.H.: En Italia, un país en el que abrimos hace dos años, con un centro que se mantiene muy estable, con unos números impresionantes. La intención este ejercicio

es inaugurar 4-5 centros propios en Turín y Milán. El de Portugal apenas lleva un año abierto y hay que darle un poco de tiempo, para depurar bien el negocio y empezar a plantear una expansión organizada. En Francia, mientras, la idea es empezar en 2021 a montar la primera unidad, de la mano de Carmila [firma de servicios inmobiliarios creada por Carrefour y grandes inversores institucionales, con la que ya tienen una *joint venture* en España para abrir centros].

EMP.: Se puede decir que es un emprendedor en serie, ¿en qué proyecto está ahora?

A.H.: Tras unos dos años de desarrollo, queremos poner en marcha una cadena de peluquerías para mujeres, especialista en color. La idea es inaugurar la primera este año, probar el modelo y, si funciona, empezar a abrir peluquerías al lado de nuestros centros de estética. La cadena se va a llamar Cromática y la idea es franquiciarla. En este sentido, daremos la oportunidad de hacerlo a aquellos de nuestros franquiciados que estén interesados.

En el mercado español prevén acabar el ejercicio con una red de entre 150 y 160 centros.

Novedades en sectores estrella

Hostelería y estética-belleza. Dos de los mercados más en forma en franquicia, que no dejan de sumar nuevos actores. Al primero pertenece **La Mariterránea**, con sus raíces en un restaurante que abrió sus puertas en el 2015 en Formentera y que ahora se lanza a crecer de la mano de asociados. Comess Group ha presentado **Burgrito's**, su última apuesta en el mercado español, con una apertura en Vitoria, donde se puede degustar el *burgrito*, un producto que

mezcla el burrito mexicano y la hamburguesa. La cadena de salones de uñas *premium Nails&Friends* inicia su proyecto en franquicia, sobre la base de los tres centros que gestiona en Barcelona y que cuenta con el respaldo de Luisa Lago, referente en el sector de la belleza desde 1983. Fundada en 2018 por Sandra Espidio, empresaria con una dilatada carrera en la medicina estética y depilación láser, la firma malagueña **Bye Bye Vello** impulsa ahora su expansión en cadena.



Las cadenas de estética y belleza mantienen el buen tono, con nuevos proyectos impulsados por profesionales de reconocida trayectoria.

La hamburguesa suma otro contendiente

Otro protagonista -de peso- en el concurrido mercado de las hamburguesas. **Tastia Group** ha anunciado la compra del 50% de The Fitzgerald Burger Company, una cadena de hamburgueserías que cuenta con

seis unidades en la Comunidad Valenciana. El grupo -que gestiona, entre otras, Muerde la Pasta- apuesta así por el sector de las hamburgueserías *fast casual*, "una de las categorías que más crecimiento ha experimentado

en los últimos años", recuerdan desde la central. Según lo fijado en el acuerdo, The Fitzgerald Burger Company y Tastia Group prevén la apertura de 10 establecimientos de la marca a escala nacional a lo largo del 2020.

SOLICITE
UNA PRUEBA
GRATIS
EN EL 900 812 812
O EN
INFO@AMBISEINT

AMBISEINT, LA ESENCIA DE SUS CLIENTES.

Ambiseint lleva casi 20 años desarrollando aromas corporativos que permiten crear vínculos muy poderosos, casi indestructibles, entre marcas y clientes. Las fragancias de Ambiseint conectan con el sistema límbico, esa parte del cerebro que regula las emociones, los instintos y los recuerdos, y consiguen incrementar el instinto de compra, crear emociones positivas hacia su marca y situarse en la memoria de sus clientes. En definitiva, nuestras esencias hacen a sus clientes.



ambiseint
Marketing Olfativo Made in Ibiza
DESCUBRE EL EFECTO MARIPOSA

Invertir en la franquicia referente del Marketing Olfativo es fácil y muy rentable. Infórmese en el 971 100 603.

Las mejores franquicias, a un clic



AMBISEINT

Actividad:

Marketing olfativo

Datos de contacto:

971 100 603,
Fernando Castillo
info@ambiseint.com

Locales propios: 13

Franquicias: 71 y 4
repartidas por 3
continentes



REFERENTES EN UN MERCADO CON UN PÚBLICO AMPLÍSIMO

Especializados en servicios de marketing olfativo y ambientación profesional a todo tipo de empresas y negocios, son "fabricantes de los consumibles y de los difusores", aclaran desde la central. "En este sentido, garantizamos el mejor producto al mejor precio". Al frente de la franquicia -sin necesidad de local comercial y con poco personal- se sitúa un emprendedor con marcado perfil comercial. "También valoramos un perfil organizativo, que oriente al resto del equipo". Como último apunte, la inversión inicial aproximada parte de los 12.900 euros + IVA, en función del área de actuación que vaya a desarrollar el asociado.



BLUE MOON TAPHOUSE

Actividad: Cervecerías

Datos de contacto:

91 005 29 05,
info@dihme.com
www.dihme.com,

Locales propios: 1

Inversión total:
Desde 350.000 €



UN PROYECTO ÚNICO CON DIMENSIÓN Y APOYO GLOBALES

Blue Moon TapHouse es un concepto de restaurante americano centrado en la experiencia de degustación de cerveza artesana de gran calidad. Esta red de franquicias, cuyo desarrollo en España corre a cargo del Grupo Dihme, cuenta con el respaldo del tercer grupo cervecero más grande del mundo (Molson Coors), mientras que su estrella es Blue Moon, la cerveza artesanal número uno del mundo. Sus restaurantes mantienen un equilibrio entre la rentabilidad y márgenes propios del sector de la hostelería, pero con una elaboración y procedimientos de gestión sencillos y probados ya en mercados como Estados Unidos y Australia.



NECESITO UN TRASTERO

Actividad:

Alquiler de trasteros

Datos de contacto:

900 811 646,
info@necesitoun-
trastero.es

Locales propios: 4

Franquicias: 56

Inversión total:
Desde 40.000 €



PIONEROS Y LÍDERES EN UN MERCADO CON GRAN RECORRIDO

El franquiciador empieza por mostrar sus valores diferenciales. "Trabajamos en un sector en constante crecimiento, con una competencia mínima e incluso nula en muchas ciudades. En este escenario, somos la empresa con presencia en más provincias". Otro elemento competitivo tiene que ver con el hecho de que la central se encargue de gestionar el día a día de la franquicia. "Esto abarca desde la atención telefónica y búsqueda de clientes, hasta el apoyo legal, pasando por el posicionamiento web en el ámbito local, publicidad y marketing". Todo este soporte hace que el asociado no necesite tener personal contratado.



LA SAGRADA FÁBRICA

Actividad:

Cervecería artesanal

Datos de contacto:

91 005 29 05,
info@dihme.com
www.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 artesana 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.



TIENDAS MONTÓ

Actividad: Pintura decorativa, herramientas 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. Esta 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.



ANYTIME FITNESS

Actividad:

Gimnasios 24H

Datos de contacto:
648 634 184,
david.abrahams@
anytimefitness.es

Locales propios: 4

Franquicias: 54

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".



GRUPO EROSKI

Actividad:

Supermercados

Datos de contacto:
944 052 078,
Antonio Infante,
franquicias@
eroski.es

Tiendas en España:
1.652, más 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".



PETROGOLD

Actividad: Gasolinera
y centro de lavado de
vehículos

Datos de contacto:
609 42 58 22,
615 47 21 29
franquicias@
petrogold.es

Locales propios: 2

Inversión total:
Desde 150.000€



BUSCAN REVOLUCIONAR LAS GASOLINERAS TRADICIONALES

"Hemos creado un modelo de gasolinera que fusiona los servicios de las tradicionales y de las automatizadas (low-cost), lo que se traduce en un novedoso concepto que permite a los franquiciados captar un mayor espectro de clientes". No es éste el único factor competitivo de una marca que también destaca por la excelencia cualitativa de sus productos -"incorporamos a los combustibles aditivos desarrollados por nuestro departamento de I+D"- o la competitividad en el precio. Para completar el retrato, aclarar que en el dato de la inversión no se incluye el terreno y que la firma tiene sus 4 primeras franquicias en desarrollo.

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:



NOVEDADES QUE PODRÍA TRAER 2020 PARA LOS AUTÓNOMOS

Repaso por todas las cuestiones de interés y asignaturas pendientes que afectan al colectivo de autónomos y en las que pueden producirse cambios sustanciales a lo largo de este año. ¿Serán atendidas algunas de las 40 propuestas reivindicadas por ATA?



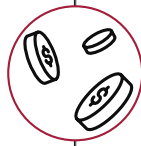
EL GARRAFAL FALLO DE LOS DUQUES DE SUSSEX. ¡NUNCA CAIGAS EN ESTE ERROR!

Los asesores del matrimonio registraron la marca en seis categorías, que engloban desde prendas de vestir hasta contenido editorial. El problema es que la marca "Sussex Royal" fue sólo registrada en territorio inglés... ¡Gran error!



LIFESTYLE BUSINESS: ¿QUÉ SON Y QUÉ BUSCAN ESTOS EMPRENDEDORES?

No quieren pasarse la vida trabajando para que se cumplan los sueños de otros, sino hacer realidad los suyos. Para conseguirlo, conciben un plan de negocio orientado no a la viabilidad de una empresa, sino a su propia vida.



DOS STARTUPS CAPTAN CASI 4 MILLONES DE EUROS EN SENDAS RONDAS DE INVERSIÓN

Ambas forman parte de nuestra cuarta Lista Emprendedores, con las startups más innovadoras. La primera, Beonprice, que ofrece una solución para hoteles; la segunda, Triporate: inteligencia artificial los viajes de empresa.



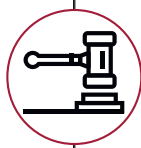
24 TÉCNICAS PARA CAPTAR NUEVOS CLIENTES CON Poca INVERSIÓN

En este artículo, vas a encontrar una gran variedad de técnicas para llegar al consumidor que te interesa, con el mínimo coste y sin efectos secundarios para el valor del producto. Seguro que puedes aplicarlas en tu negocio.



"BUSCO PROYECTOS QUE ME HAGAN SALTAR DE LA SILLA"

Tras una carrera profesional de más de 30 años en multinacionales norteamericanas, suizas y españolas, un buen día César Bardají decidió que había llegado el momento de dedicarle más tiempo a su familia y amigos "y también a profundizar en el ecosistema digital".



SANCIONES MÁS COMUNES QUE RECAEN SOBRE LOS AUTÓNOMOS

Pueden ir desde 60 euros, en los casos más leves, hasta la mareante cifra de 187.515 euros, como sanción máxima. Hablamos en este artículo de algunas de las principales sanciones que pueden recaer sobre un autónomo por el incumplimiento de sus obligaciones. ¡Toma nota!



EL INGENIOSO CARTEL DE DRÁCULA QUE LEVANTA PASIONES ENTRE LOS MARKETINIANOS

La BBC ha colocado dos vallas publicitarias que no representan directamente al conde, pero a través de un juego inteligente de sombras y estacas, lo ven emerger como un fantasma inquietante. ¡Una campaña de impacto!

Y NO TE OLVIDES: Visita todos los días www.emprendedores.es para estar a la última en oportunidades de negocio, gestión empresarial, ayudas...

COMPARATIVAS, NOVEDADES, TECNOLOGÍA...

PASIÓN POR EL MUNDO DEL MOTOR

CAR AND DRIVER

Nº292 • MARZO 2020 • 2,80€ IVA incluido
(Covers 2,95€ SIN IVA)

caranddriver.es

ESPECIAL SUV COMPACTOS
PROBAMOS LOS ÚLTIMOS
PEUGEOT 3008 HYBRID4, OPEL GRANDLAND X HYBRID 4X4,
PEUGEOT 2008, VOLVO XC40 TWIN ENGINE,
NISSAN JUKE, RENAULT CAPTUR,
VW T-CROSS, DS 3 CROSSBACK

FORD PUMA



K PC 1067

Híbrido y muy tecnológico...
NUEVO SEAT LEÓN
EXTREMO: RUTA CON EL LAMBORGHINI
AVENTADOR SVJ POR LOS DOLOMITAS

HEARST estudio creativo

LA REVISTA NÚMERO 1 DEL MOTOR EN EL MUNDO

Mercedes-AMG A 35 4MATIC.

DECLARACIÓN DE IDENTIDAD.



¿Alguna vez has sentido un coche como tu alter ego en la carretera? ¿O que al conducirlo imprimes tu carácter allá donde vayas? Descubre el Mercedes-AMG A 35 4MATIC con su imponente línea deportiva, la potencia de su motor turboalimentado de cuatro cilindros, sus llantas AMG y su fuerza única con una aceleración de 0 a 100km/h en 4,7 segundos. Conecta como nunca lo habías hecho con un coche.

AMG

